

El poder de la comunicación estratégica

Italo Pizzolante Negrón



Responsabilidad social e interés público

En la década de los años ochenta una Comisión de la Comunidad Europea realizó un importante estudio, en el área de la construcción, buscando averiguar las causas de las variadas fallas en las edificaciones. Después han repetido el estudio cada cuatro o cinco años, con resultados reiterativos. Descubrieron que el mayor volumen de fallas no se relacionaba con la maquinaria, los procedimientos, las normas, ni la calidad de los materiales empleados. Casi un 75% de las fallas en la construcción provenía de torpezas o equivocaciones del personal, fuera proyectista, directivo u operario.

Esa realidad demostró “lo importante que es la gente”, como habían dicho los especialistas japoneses de los años cincuenta. Los empresarios tomaron nota del tema. Las empresas europeas, entonces, empezaron a prestar atención especial a los asuntos de sus empleados (salud, bienestar familiar, capacitación, recreación). Un proceso similar ya se venía desarrollando en otros ambientes mundiales, convergiendo todos en un movimiento de atención hacia las condiciones de vida de los empleados.

Pero no pasó mucho tiempo para que algunas empresas se dieran cuenta de que, además de sus operarios directos, la gente del vecindario cercano a la sede de la compañía también estaba relacionada con las actividades de producción, y constituían un sector humano al que había que dedicarle, igualmente, atenciones correspondientes.

Estaban naciendo, en esos momentos, las corporaciones productivas con vocación ciudadana, las que vengo llamando "Ciudadanos Corporativos", que no sólo se ocupan de las tareas de producir y distribuir, sino que revierten parte de su ganancia y actividad en beneficio de su gente y de la gente de su entorno.

Más allá de los montos que invierten las empresas y que suelen ser titulares de prensa, la tecnología de punta que desarrollan y exportan, e inclusive el empleo que generan, las empresas son recordadas, más que por contexto económico, por su lado humano, por su sensibilidad social, por su compromiso con la comunidad de hombres y de mujeres que la rodean y -lo más importante- por quienes integran su fuerza laboral. Comparto una reflexión sobre dos conceptos básicos que son norte de toda empresa que se defina como un buen "Ciudadano Corporativo" y que quiera trascender. Me refiero a la Responsabilidad Social y al Interés público.

El origen del "Ciudadano Corporativo"

Las empresas se convierten en "ciudadanos corporativos" cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier otro ciudadano, profundizando en la misión SOCIAL de la organización. Más allá de fabricar bienes o prestar servicios, las empresas impactan positiva o negativamente la sociedad en la que se desarrollan, el ambiente, la forma de trabajo de los hombres y mujeres que las integran, y hasta las comunidades que rodean a la empresa. Es tal la convicción y el compromiso con esta forma de *ser* y *hacer* vida que la convertí en un Programa de televisión, en Televen, titulándolo “Ciudadano Corporativo”.

Es frecuente encontrarse con vecindades cuya forma de ser ha *mimetizado* culturalmente la forma de trabajo de la empresa allí ubicada. Sucede, por una parte,

porque la empresa puede ser una importante fuente de empleo y muchos de los vecinos trabajan allí. Pero también puede ser por los planes estratégicos de sus relaciones comunitarias. El mejor aliado contra la contingencia es aquél que te respeta y con quien se han construido *valores* de utilidad y compromiso, más allá de la *donación* simple y dadivosa.

En la búsqueda de nuevos modelos de responsabilidad social

Los tiempos son otros y ya la foto con el cheque de la donación, ampliado a tamaño gigante, es menos útil que escuchar al vecino o al delegado sindical hablar de la empresa, en forma espontánea y para lograrlo son más simples las actuaciones de la empresa de lo que frecuentemente se cree, por ejemplo, apoyarle en cosas tan fáciles que se hacen complejas, como acompañarlo el fin de semana en un campeonato de bolas criollas o pintar juntos la escuela de sus hijos. Hablamos de interés público, no de nuestros intereses. Nos referimos a aquello que la comunidad valora, no a lo que decimos bajo la luz de neón, en un ambiente con aire acondicionado, durante una Junta Directiva. Un nuevo modelo de relaciones con el entorno conformado por dos partes: **EMPRESAS** sensibles y comprometidas con un país y su gente, y que se ven a sí mismas más allá de su rentabilidad económica, direccionando su gestión a una nítida rentabilidad social, y: **COMUNIDADES** que integran los sectores económicos, sociales y políticos, que lejos de aceptar el tradicional paternalismo, están dispuestas a participar, comprometiéndose con un nuevo modelo de balance y mutuo respeto. Un ambiente creado por ambos, para el encuentro de intereses que se armonizan, tanto en las relaciones dentro de sus empresas, como sus vínculos con el entorno.

Un transparente y sustancioso intercambio de beneficios

Las compañías que han dominado este nuevo paradigma hoy cuentan con una nítida y contundente ventaja competitiva y que puede ser sostenible en la medida que abran y mantengan el diálogo con las comunidades, con los líderes empresariales, políticos, religiosos, sociales; con el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial; con los sindicatos, entre otros públicos que pueden ser accionistas de una empresa social cuyo capital es el esfuerzo y cuyo plan de negocios sea la promoción de la comunidad y el progreso del país. Sólo podemos hablar de progreso cuando hay bienestar social, una relación "ganar-ganar", posible, oportuna, necesaria y estratégica, para crecer.

Se cree, equivocadamente, que los conceptos de responsabilidad social son nuevos y se han puesto de moda ahora. Ya en 1930 los fundadores de las Relaciones Públicas, hoy llamadas Estratégicas, (no nos referimos a las que se relacionan con los cócteles y las notas de prensa) "evangelizaban" a sus clientes en este sensible tema.

La inversión social

Cada empresa, reflejo de su propia cultura, -ese intangible donde se encuentran los valores organizacionales- debe escoger un nicho de inversión. Sin embargo éste no sólo debe responder a la necesidad del entorno o a la presión social del presidente de la empresa o su esposa, sino a su propia filosofía e inclusive sus planes de negocio, es decir, su realidad empresarial. Una forma eficiente de organizarla es entender que muchas cosas que ya hace el área de Recursos Humanos, entre otras, son parte de esta inversión. No se trata de comunicar que la donación es el camino. La inversión en educación o en salud para los empleados, en recreación para sus familias, en el

patrocinio de cursos fuera de la empresa, suma -entre otras acciones- la verdadera inversión. No nos empeñemos en seguir viendo como archipiélago la inversión social, ella es corporativa e indivisible. Consolidar el esfuerzo humano es vital, organizándonos para luego comunicarlo a las audiencias que nos son claves.

El desafío es entonces, romper el paradigma de muchos que, honestamente, consideraban inadecuado comunicar lo que hacen por la comunidad, ya que entienden genuinamente que “ese es su deber”, y en forma bien intencionada impiden a la empresa construir la red de aliados de quienes tienen mucho que agradecer a la empresa. Personas que quieren defenderla y que estarían dispuestas a hacer públicas sus opiniones para que continúe existiendo, y seguir recibiendo los beneficios sociales honestos que distribuye la organización, dentro y fuera.

No se trata de vociferar a cuatro vientos lo buena que es la empresa, para ello hay estrategias éticas y transparentes que pueden buscar el punto de equilibrio “del hacer” y del decir “qué hago”. Finalizaron los tiempos del avestruz. Finalmente, aquellos que creían en ellos se dieron cuenta de que con semejante cuerpo lo único que podían esconder era la cabeza. Lo demás, aun sin querer, está a la vista de todos. También finalizaron hace mucho los tiempos de la “sensibilidad virtual”, es decir, aquella empresa sensible bajo la luz de neón y con abultada chequera que intenta resolver el “compromiso” con cheques y no con involucramiento real y concreto. Aquella empresa que espera verse en la página social de los comprometidos. Vivimos, mundialmente, una compleja transición cultural, en la que diferentes pensamientos, muchas veces contrapuestos, intentan modelar al ser humano y su relación en sociedad. Las empresas, cuyas políticas se fundamentan sólo en contribución económica, invierten en la propia destrucción de su credibilidad social, educando a una sociedad que se siente con el derecho de esperar que le den y no de trabajar para recibir.

El valor del compromiso: beneficios tangibles de ser Responsable

La crisis económica global, los cambios del negocio, las fusiones culturales, los recortes presupuestarios, entre otras realidades, están haciendo que las empresas entren en una peligrosa mora social. Justo cuando los vientos de la crisis y la desconfianza azotan las ventanas de los líderes empresariales, estamos dejando de lado importantes programas de involucramiento social que, consecuentes con la ética de la empresa, reunieron y potenciaron fuerzas para el desarrollo de estrategias que aumenten el reconocimiento a los productos que fabrica la empresa, y lo más importante, a la empresa que fabrica los productos.

El nuevo paradigma invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes comprometidos, más que involucrados, en la solución de problemas sociales, patrocinando iniciativas de largo plazo, incentivando al personal de la empresa a organizarse y participar. Con ello están formando alianzas estratégicas con diferentes instituciones de la sociedad, surgiendo como socios importantes en los movimientos para el cambio social, al mismo tiempo que promueven sus fines comerciales. El genuino y honesto reconocimiento a la responsabilidad social de una empresa eleva la productividad de sus empleados y potencia su compromiso y lealtad, reduce los costos de investigación y desarrollo al crear un ambiente motivado y orientado a la innovación, contribuye a que se superen los obstáculos regulatorios y promueve sinergias entre las unidades de

trabajo, al identificar un valor de compromiso común con la sociedad dentro y fuera de la empresa.

Ejemplos de Buenas y Malas Prácticas de Responsabilidad Social

En mi continuo interés por la “Evangelización Corporativa”, y a fin de proporcionarle, a usted lector, mayor cantidad de anécdotas que ejemplifiquen todo lo que profeso, a continuación le presento una información obtenida, gracias al Dr. Gilbert Brenson Lazán, Director Ejecutivo Fundación Neo-Humanista, titulado **“RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. MITOS Y ESTRATEGIAS DE LA ADAPTACIÓN LABORAL”**, y que utilizando casos reales, trae a colación mucho de lo que escribí dentro de este capítulo.

Tres PYMEs del calzado, en la ciudad de Bucaramanga, se vieron sumamente afectadas por el ingreso de la misma mercancía procedente de China, el producto contaba con las mismas características de calidad pero con precios de venta al público bastante menor que el de ellas. Aquí les ejemplifico las reacciones de tres empresarios, tomando en cuenta la manera de enfrentar la situación y las consecuencias que acarrearón las mismas.

El empresario 1, tomó la decisión de no hacer nada. Siguió Mantuvo la producción constante esperando que el Estado protector asegurara el bienestar de su empresa, se sentó a esperar que "las cosas se compongan tarde o temprano". Cuando un asesor del SENA le insinuó que una alternativa sería el recorte de personal y unas modificaciones tecnológicas, el ejecutivo no estuvo de acuerdo. Argumentó que se debía a la lealtad de sus colaboradores durante tantos años y la responsabilidad que la empresa tenía para ellos. Con respecto a la alternativa de algún cambio tecnológico, la reacción fue más reacia aún, puesto que él conocía lo que hacía, y todos los años previos a esta situación, sus técnicas le habían funcionado. La consecuencia: la empresa fue a la quiebra unos meses más tarde.

El Empresario 2 escuchó atentamente la sugerencia del asesor del SENA en cuanto al recorte de personal pero no se mostró muy abierto a realizar otro tipo de cambios dentro de su empresa, ¿la razón? “ni siquiera había dinero para cumplir con la nómina, mucho menos para cubrir programas de capacitación u otras actividades que quitarían el tiempo de producción y ventas”. Despidió a los empleados más antiguos y a los de menor rendimiento. Los “Chismes de pasillo” no tardaron en hacer lo suyo, a los pocos días todos los clientes sabían de los despidos. La reacción de muchos de estos clientes fue negativa y las ventas comenzaron a bajar aún más de las de la competencia nacional. La consecuencia: su empresa cerró en menos de 6 meses después.

La Empresaria 3 se tomó tiempo en cuanto a la asesoría del SENA, pero se dio una situación diferente, los directivos de la empresa se negaron rotundamente a tomar la decisión ellos solos. Reunieron a todo el personal de su empresa, que no eran ni 20 personas, para informarles de la situación y pedir que ellos desarrollaran una serie de ideas y medidas que consideraran pudieran llevarse a cabo, a fin de superar la crisis. Hablaron y evaluaron juntos, siempre contando con el apoyo del asesor, salieron del mismo personal varias alternativas, entre ellas la modernización de algunas técnicas de producción, la capacitación del personal en estas nuevas técnicas, hablar con los distribuidores de los productos Chinos para llegar a conciliaciones, la apertura de dos líneas nuevas que podían producir con sus mismos equipos (sugerencia de la señora del

aseo y de los tintos), una congelación temporal de salarios y un programa de retiro voluntario y de adaptación laboral (con una ONG local) para poder reducir en algo la nómina. Esta empresa logró recuperarse de la crisis, utilizando la implementación de varias de las sugerencias del mismo personal y aunque todavía están en la lucha para sobrevivir, lograron ser respetados, no como personas, sino como empresa, en la ciudad, convirtiéndose en un ejemplo de motivación, sentido de pertenencia y productividad empresarial.

Mediante estas tres formas diferentes de enfrentar una misma realidad, observamos lo siguiente: La empresa 1, mediante una mal llamada Responsabilidad Social se negó a realizar los despidos que el SENA recomendó, y consideró que el tiempo resolvería la situación; la empresa 2 no mostró interés alguno hacia la Responsabilidad Social que tenía con sus empleados, puesto que llevó a cabo los despidos que en teoría deberían disminuir sus gastos, y obvió la importancia de capacitar al personal que mantuvo a fin de que éstos pudiesen adaptarse al cambio que sufría el entorno del sector.

La empresa C se negó a los despidos, más bien, permitió a sus empleados y colaboradores que desarrollaron propuestas que permitieran mantener la empresa a flote, participando en éstas desde el personal, que en teoría tiene menos responsabilidades, como lo es el personal de limpieza, hasta aquellos que desempeñaban altos cargos ejecutivos.

El caso de la Empresaria 3, muestra lo valioso que es para una empresa contar con estrategias adecuadas de Buen Gobierno Corporativo, y como éstas se reflejan en la Responsabilidad Social que tienen, dejando a un lado, sin olvidar, que debe responder a carencias y problemáticas externas, y también a situaciones que generen desequilibrios dentro de su propia cultura organizacional, tal y como lo fue, en este caso, la competencia internacional; gracias a su Buen Gobierno Corporativo, la empresa 3 ganó reputación, y por ende confianza, tanto del público a quien iba dirigido su producto (stakeholders), como de sus empleados y de la comunidad local.

La Dra. Diana Droste, Directora Ejecutiva de FUNDAEMPRESA-BOGOTÁ, entidad que ha apoyado a muchas empresas en transición con la formación de sus desvinculados como microempresarios, afirma que el común denominador entre todas las empresas desvinculantes que han recurrido a sus servicios, es su deseo sincero de colaborar con el proceso de transición de sus empleados desvinculados. Añade que cuando el proceso se lleva a cabo en su totalidad, no solamente se benefician los desvinculados, sino los empleados que se quedan y la imagen de la empresa. Estos compromisos, como todo verdadero altruismo co-evolutivo, producen resultados específicos positivos para todos, aun a nivel económico.

En un estudio de la Universidad de Atenas, Facultad de Administración (1993), el Dr. George Venieris realizó una investigación empírica para establecer la relación lineal entre políticas de responsabilidad social corporativa y el rendimiento financiero corporativo de 150 empresas durante el periodo 1987-1992. La responsabilidad social corporativa resultó ser una función de liquidez, margen bruto, crecimiento de ganancias operativas y crecimiento de activos fijos. La cifra promedia de diferencia entre los grupos de alta y baja responsabilidad social corporativa en cuanto a estos cuatro factores fue del 27%.

Un funcionario del Sindicato Unificado de Trabajadores de Canadá, donde nació una de las principales estrategias de la adaptación laboral, citó, en 1994, un estudio en el

cual se mostró que las empresas que ofrecieron programas de adaptación laboral a sus desvinculados con al menos tres meses de anticipación de la fecha, promediaron tasas de productividad entre 8% - 13% por encima de las empresas desvinculantes que no lo hicieron. Nuestras experiencias en Colombia, no documentadas, indican un porcentaje mucho mayor, tanto en el sector público como en el privado.

La Directora de Capacitación de los Ferrocarriles de Australia, informó en una comunicación privada que después de su segunda desvinculación masiva en cinco años, esta vez con un programa de capacitación y formación de microempresarios quienes posteriormente contrataron servicios con la misma entidad, la productividad entre los sobrevivientes aumentó en un 27% comparada con la primera desvinculación.

Los procesos de reestructuración responsable son una inversión y no un gasto. Estas políticas permiten que todos los niveles de la empresa trabajen juntos para enfrentar y salir de la crisis juntos y para progresar juntos. Los desvinculados superan rápidamente su duelo y consiguen nuevos trabajos satisfactorios, las organizaciones terminan con un personal que las hace más competitivas y los sobrevivientes desarrollan un mayor compromiso y seguridad laboral y gozan una mayor calidad de vida laboral y personal. En una época en la que la seguridad laboral es sólo un recuerdo para la mayoría, una reestructuración responsable ofrece al empresario, al empleado y a la comunidad una mayor seguridad de ganancias para todos y una mayor calidad de vida.

Financiar y fomentar alianzas

En épocas donde las empresas sufren una importante pérdida de credibilidad como sector, agravadas por las múltiples decisiones internas que afectan a su recurso humano, se pueden evitar controversias públicas que podrían dañar irreparablemente la reputación y actividad de una compañía. Aquellas empresas que sostengan y amplíen sus programas internos y externos de involucramiento social, construirán suficiente sentido de responsabilidad en su fuerza laboral para ayudarla a superar la crisis y compartir los sacrificios necesarios. No siempre las empresas saben cómo construir esas alianzas sociales, para ello pueden pedir ayuda a diferentes instituciones o expertos que permitan orientar y agregar la credibilidad necesaria mientras la empresa construya la propia.

¿La filantropía y la responsabilidad social son la misma cosa... ?

La respuesta es no, aun cuando son perfectamente incluyentes. La responsabilidad social, contiene a la filantropía, como una actividad más, que puede ser desarrollada por la empresa socialmente responsable, sin embargo no es requisito único. Hay un creciente debate internacional sobre este tema ya que, incluso, existen instituciones que fomentan la “filantropía” y sus miembros desarrollan actividades comunitarias, participando activa y personalmente en la solución de los problemas de la comunidad a la que sirven más allá de las donaciones de carácter económico. Conozco grandes “filántropos” que son socialmente irresponsables, así como seres humano sensibles y comprometidos con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y no son “filántropos” porque, más allá de las donaciones, construyen tejido social estableciendo redes de voluntarios que reúnen ellos mismos recursos económicos, en tiempo y dinero, para financiar iniciativas que benefician la comunidad donde actúan como ciudadanos responsables.

Para James Austin, profesor del Harvard Business School y fundador de la SEKN, Social Enterprise Knowledge Networks, afiliada a la Universidad de Harvard, en Boston, USA, La filantropía y las actividades “integrativas” que nacen de un programa que trascienda la sola participación de la empresa, comprometiéndola, se diferencian dependiendo de la etapa de vínculo: en la actividad filantrópica el nivel de compromiso de las partes es bajo, mientras al ser integrativa es alto; en lo relativo al cumplimiento de la misión de la empresa, la filantropía hace que agregue un valor periférico, sin embargo en la etapa integrativa, la empresa siente que para la misión el programa de RSE es central; en lo relativo a la magnitud y tipo de recursos la filantropía exige dinero, mientras la colaboración que integra exige poner al servicio de la alianza las competencias claves de las partes, es decir que cada quien pone al servicio de la RSE sus mejores habilidades personales y profesionales; el espectro de las actividades de responsabilidad es estrecho en lo filantrópico y en lo integrativo es amplio, pues no está limitado al solo intercambio de beneficio económico, esto hace que realmente se construya tejido de relaciones humanas, conformando un networking eficiente en beneficio de la empresa y su plan de negocios. Austin, afirmó, más tarde, cuando nos reunimos en el Instituto de Estudios Superiores de Gerencia, IESA, en Caracas que las diferencias entre filantropía e integración de la colaboración entre la empresa y la sociedad se expresa también en la frecuencia de la interacción entre las partes, ya que en la primera la frecuencia es esporádica, es decir la empresa y sus públicos se “conectan” solo cuando se hace la donación, mientras que al integrar la colaboración se hace intensiva y mucho más eficaz, generando mayor confianza entre las partes, consecuencia que no logra la filantropía, ya que el nivel de confianza es normalmente muy modesto. Sin embargo al integrar los programas sociales de la empresa en la sociedad, hace que la complejidad administrativa sea muy compleja, ventaja que posee la filantropía que es mucho más simple: un cheque. Pero, al abordar la valoración Estratégica de la filantropía podemos notar que es mucho menor que cuando integramos realmente nuestros programas de RSE, haciendo, en esa etapa del vínculo de la empresa con la sociedad sustancial y diferenciadora.

En el largo plazo, no reconocer Responsabilidad Social empresarial como un estratégico eje de actuación en la sociedad, caracterizada por una evidente y tangible ética empresarial, respetuosa de la comunidad, de los trabajadores e incluso de los competidores y proveedores, va a ir en contra de los propios intereses del empresario, y en consecuencia, de la empresa. Una reciente investigación de la revista latinoamericana *America Economía* publicada en el año 2004, presenta el índice de los países competitivos y simultáneamente responsables, Felipe Abarca, líder del área de investigaciones de la revista, sostiene que la RSE es sin duda, el signo empresarial de estos tiempos e incluso sostiene que ella se está convirtiendo en el equivalente a un “sello ISO” de calidad, capaz de dar ventajas o desventajas competitivas a las compañías que la practiquen a través del “veredicto” democrático de los consumidores, sostiene María Jesús Riosseco, quien también firma el artículo publicado por la revista. Allí aparece un interesante ranking, cuya fuente es: Accountability y The Copenhagen Centre, junto a otras instituciones que promueven la RSE, como el instituto brasileño Ethos y la chilena PROhumana, investigación que sostiene que Finlandia es el país líder en Competitividad Responsable, seguido de Costa Rica, Estados Unidos, Chile, México Brasil y Bolivia. El reportaje es firme al señalar que “la responsabilidad social en las empresa latinoamericanas todavía no parece evolucionar del bla-bla y el marketing hacia un esfuerzo de hechos concretos y mediciones objetivas sobre sus resultados. La página siguiente de la revista *America Economía* de enero 2004 muestra un titular elocuente que nace de una entrevista con Julio Lobos, escritor y consultor chileno de empresas: “La ética no tiene que ver beneficencia”. Una oración simple y profunda, concreta, pero

confusa para aquellos que no dejan los complejos a un lado y asumen que la Responsabilidad social debe ser un “interés” central de la empresa y que beneficia a su plan de negocios, además de agregar gran valor al capital humano que lo desarrolla y ejecuta en beneficio de los accionistas de la empresa, sus empleados y la sociedad en general.

Las empresas buscan un nuevo modelo de responsabilidad social, iniciativas, que además de las filantrópicas, deben hacer progresar sus intereses mediante alianzas estratégicas con las funciones de mercadeo, relaciones gubernamentales, asuntos públicos y recursos humanos, entre otros. Un buen programa de Responsabilidad Social debe estar alineado al plan de negocios de la empresa, lo cual le permitirá permanecer en el tiempo y no estar sujetos a la voluntad errática de una junta directiva, o a coyunturas financieras. El oportuno, sostenido y coherente comportamiento como "ciudadano corporativo" fortalece la sensibilidad de la empresa con su ambiente. Numerosas empresas multinacionales consideran a la filantropía como el mejor medio para crear relación con audiencias claves como los líderes gubernamentales, para superar problemas regulatorios, capturar la atención de sus clientes y abrir un diálogo con las comunidades anfitrionas sobre cómo pueden satisfacer sus necesidades, sin embargo, como antes señalo, la “chequera” no es un camino seguro de relacionamiento en el largo plazo, ni de que las “alianzas” agreguen certidumbre a la vinculación. La clave del éxito es dar poder de decisión a los profesionales que gerencian la responsabilidad social de la empresa y que ellos, en el marco de nítidas políticas de involucramiento social, puedan decidir el mejor camino de construir la alianza, y alimentar la confianza, testimoniada en hechos, no en palabras, folletos o audiovisuales. Es importante escuchar a quienes dirigen los programas sociales de la empresa, sea cual fuera la posición o línea de reporte dentro de la empresa, así tendrán la oportunidad de defender sus causas con altos directivos y tener un lugar en las sesiones de estrategia de la compañía. Haciéndolos parte de la decisión, no sólo actuaran como embajadores de la empresa, sino también como sus ojos y oídos.

En el Banco Interamericano de Desarrollo hemos estado promoviendo, desde el Consejo Asesor que promueve la “Conferencia Iberoamericana de Responsabilidad Social”, organizadas en el 2002 en Miami, en el 2003 en Panamá y en México para el año 2004. En ese equipo, James Austin, fundador de la SEKN, Social Enterprise Knowledge Networks, comenta que es necesaria una estrecha relación entre las empresas y su público, mediante un alineamiento de las estrategias, valores y la misión de la organización con el sector social con el que se interrelaciona constantemente, de igual forma, añade, que es necesario que las empresas, a fin de incrementar su valor, movilice sus activos claves, es decir, las destrezas y capacidades que le permiten lograr el éxito, a fin de proveer mayores beneficios a la sociedad, todo esto teniendo como eje transversal la “Buena Comunicación”, hacia adentro y hacia fuera, interna y externa, es decir, transparencia en la comunicación, hacia el interior de la empresa se debe comunicar los beneficios que trae consigo la Responsabilidad con la sociedad, y hacia fuera se deben determinar las estrategias para comunicar al público la intervención que ha realizado la empresa para dar una mejor calidad de vida a la sociedad.

No hemos aprendido a manejar, sin complejos, la palabra “interés”. Ocultamos hablar de interés que nos anima a la actuación en el área social y mucho menos a aceptar que todo lo hacemos por algún “interés” particular. Sostengo que el problema no es sentir “interés” cuando actuamos, sino que él esté en armonía con el interés de aquellos con los que deseamos comunicarnos. Por ello, siempre propongo hablar, como antes lo he

mencionado en estas reflexiones, de la alineación o armonización de los intereses de la empresa con la sociedad en la que servimos. El interés es la fuente de motivación más importante del ser humano y para James Austin, explican el por qué invertir en Responsabilidad Social Corporativa. En su opinión, las motivaciones para invertir deben ser mixtas para contar con un mínimo de sostenibilidad. Es decir, combinar el interés utilitario o el altruismo que muchas veces caracteriza el comportamiento de empresas e individuos. El interés o motivación "altruístico", se refiere para Austin, a ser caritativo, comprometido con la comunidad practicando valores personales y organizacionales, a mantener en la mente un modelo de cambio social que busca siempre solucionar la problemática comunitaria, creando capital social a través del fortalecimiento del tejido social con el fin de construir un futuro sostenible. Mientras, el impulso motivacional "utilitario", busca en los públicos internos de la empresa: la motivación de los empleados; obtener, a través de la percepción colectiva, ventajas para reclutar mejor recurso humano para la empresa, además de ser un factor de retención. James Austin sostiene que el impulso utilitario también permite conocer mejor el mercado y desarrollar nuevas habilidades para la empresa al interactuar en sociedad mientras se desarrollan los programas de Responsabilidad Social. El Impulso utilitario, frente a públicos externos, permite construir buena voluntad en el consumidor, los inversores y los gobiernos, convirtiéndose en una ventaja competitiva. Para el investigador de la Universidad de Harvard, al existir una motivación mixta al diseñar y ejecutar programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hay también un retorno mixto sobre la inversión que se hace. En mi opinión, sólo una "motivación mixta" es la garantía de sostenibilidad de la inversión de la empresa, aún en situaciones de dificultad económica, ya que no se cortarían las inversiones a los programas de RSE por contar con la garantía de retorno que contribuiría al logro del plan de negocios de la empresa.

Para la red SEKN que lidera Austin, los programas pueden llevarse en la empresa en forma individual o colaborando (nombre de un reciente libro publicado por James Austin). Colaboración significa actuar a través de alianzas donde el foco de nuestra atención en los programas es importante, como afirma Austin, además de que construir confianza entre las partes, institucionalizar la relación, agregando formalidad a la informalidad de las relaciones que muchas veces sostenemos con las Organizaciones no gubernamentales, por ejemplo. Es importante, además, fortalecer permanentemente la relación con el socio con el que establecemos la alianza. Esta área de colaboración para el investigador del SEKN enfrenta siete barreras: la cultura, o forma de ser y hacer entre las partes; la competencia, comprendida como las habilidades de las partes y el manejo de sus carencias o complementaciones; los conflictos de objetivos, al no nivelar información de los proyectos y su desarrollo, alinear visiones y direccionar al capital humano involucrado en el programa de RSE. Es importante también manejar las confusiones que se presentan en el camino, controlar la ejecución que garantice coherencia y consistencia en el pensamiento y la actuación, vigilando las capacidades organizacionales y, por supuesto, los costos de los programas. James Austin en su muy particular forma de comunicarse habla de las 7 "c" de la colaboración Estratégica: CLARIDAD de objetivos; CONEXIÓN con la gente y con los objetivos; CONGRUENCIA de misión, estrategia y valores; CREACIÓN de valor; COMUNICACIÓN entre los socios que colaborar; CONTINUO aprendizaje y COMPROMISO con la alianza suscrita y la visión compartida.

Para Andrés Palma, actual Ministro de Planeación de Chile, durante la "Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa" del BID en el 2003, citó una célebre frase del Papa Paulo VI "la caridad comienza donde termina la

justicia”, a lo que agregó que en Latinoamérica se producen tantas injusticias que hay un amplio camino para la caridad, pero nunca la responsabilidad social de la empresa debe asumir lo que le corresponde definir a los ciudadanos, a la sociedad, por lo cual la Responsabilidad Social de la empresa debe evitar caer en un populismo dentro de las comunidades, es decir, no puede asumir el rol del gobierno, puesto que esto acarrearía desequilibrio para la empresa, para la sociedad y para los países. Frente a este planteamiento, conversando con Jonathan Coles, empresario reconocido y presidente del IESA, reconocido centro de estudios en el área administrativa, en el que he podido llevar mi “evangelización corporativa” a diferentes profesionales, ya me había comentado en los años 90 que los “objetivos trazados por la empresa para generar beneficio a la sociedad, deben estar en sintonía con los objetivos del país, es decir, no podemos desligarnos del contexto en el que nos desarrollamos, puesto que Gobiernos y Empresas deben tener un fin común, desarrollar beneficios para los ciudadanos”.

Principios éticos como fundamento de la competitividad responsable

La ética ha adquirido un protagonismo importante en los pensamientos de las escuelas de negocios más importantes de mundo. Es claro para los empresarios y académicos que la ética es un buen negocio, aún más en una época como la actual, en la cual las relaciones de negocio se basan, fundamentalmente, en la confianza.

Gustavo Manrique, Socio de la firma Manrique & Monsalve, dedicada a la consultoría y gerencia de estrategias de comunicación, destaca que un ejemplo muy preciso de la situación, son los procesos de fusiones y adquisiciones, los cuales requieren, indispensablemente, de una comunicación basado en la verdad, para ser sostenibles y generar el valor esperado por los accionistas, empleados, clientes y sociedad en general. A nivel mundial se producen transacciones entre compañías de distintos países del mundo valoradas en miles de millones de dólares. Estas compañías deben informar de manera cierta y confiable las características de sus negocios, cuota de mercado, estado financiero, avances en investigación y desarrollo, entre otros temas de vital interés para lograr la complementariedad necesaria y asegurar que el acuerdo prospere según lo estimado.

La ética es el anclaje fundamental para negociar, pues sin la buena intención, la transparencia y honestidad de los interlocutores difícilmente estos acuerdos pueden prosperar. Pero más allá del valor de la ética, para lograr un efectivo proceso de negociación, hay que insistir en el valor de la ética como un activo intangible, éste percibido y comprobado, día a día, por los relacionados, proveedores, clientes y usuarios de los productos o servicios de la compañía y la opinión pública en general.

Una empresa respetada y admirada por sus Prácticas de Gobierno transparentes y honestas garantizará la viabilidad y crecimiento de sus negocios en el mercado competitivo, generando referencia para otros a partir de su propio ejemplo.

El origen del comportamiento ético nace de los líderes de la organización, puesto que son éstos quienes modelan la cultura corporativa. Plantea Meter Schwartz, en su libro “Cuando las buenas compañías se portan mal”, que: “debido a que los seres humanos nos vemos tan identificados con las organizaciones a las que pertenecemos, estas últimas tienen un increíble poder para modelar nuestra conducta, para bien o para mal. Esta presión cultural es otro de los factores de la responsabilidad social”.

En el documento presentado en la Universidad Monteávila de Venezuela por Manrique & Monsalve, en el marco del II Congreso de Globalización queda en evidencia el modelaje que los líderes de las organizaciones ejercen sobre su personal, y cómo estas actitudes conforman la cultura corporativa. Las prácticas éticas deben constituir parte fundamental de la cultura corporativa de una empresa y debe imbuir su manera de ser y hacer las cosas como organización para asegurar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esta es la base para el desarrollo de una identidad corporativa basada en valores compartidos, con una clara orientación de los principios de lealtad y honestidad que deben fundamentar la personalidad de la empresa y su proyección a los públicos internos y externos, que permitan desarrollar capital de confianza, reputación y credibilidad como activos intangibles fundamentales para el logro del plan de negocios que la organización se ha fijado. Se trata de asumir el comportamiento ético como parte de la vida diaria de la empresa y la ética como mediadora en la toma de decisiones.

Construir una identidad y una imagen sin una inserción de los principios éticos en la cultura corporativa, constituye una práctica poco sostenible en el tiempo. El puro marketing de los valores éticos y humanos sin una interiorización y, por ende, del convencimiento de su valor, termina por minar el futuro de la organización en un corto período de tiempo, afectando dramáticamente su viabilidad en un mundo en el que ocultarse es imposible, y tanto los medios como los grupos de presión y la opinión pública en general, están atentos para señalar abierta y masivamente a aquellas organizaciones cuya conducta está en tela de juicio.

Durante la década pasada, y como ya he comentado, fueron diversas las situaciones en las cuales la opinión pública, los grupos de presión y medios de comunicación, ejercieron un ataque feroz ante las repetidas malas Prácticas Corporativas de las multinacionales. Desde el caso del Exxon-Valdez hasta la crisis de Coca Cola en Europa, la manipulación de estados financieros de compañías superpoderosas, que apelaban a códigos de ética como fachada para sus abusos; la crisis ecológica y social de Shell con Brent Spar y Nigeria, los ataques contra los abusos y atentado contra los derechos humanos de Nike o Gap, las regulaciones contra los alimentos transgénicos de Monsanto, la crisis entre Ford y Firestone o los ataques contra Mitsubishi por ocultar fallas en sus vehículos durante 30 años, han merecido un protagonismo de insospechadas magnitudes en los medios de comunicación y la opinión pública en general.

“Las alguna vez beneficiosas corporaciones, junto con las instituciones financieras, se han transformado en instrumento de una tiranía de mercado que se extiende por todo el planeta como un cáncer, colonizando cada vez más lugares habitables del planeta, destruyendo formas de vida, desplazando a la gente y, en su insaciable hambre de dinero, alimentándose de nuestras vidas”.

Este breve texto publicado en 1995 en el libro “Cuando las corporaciones gobiernan el mundo” refleja una parte de la matriz de opinión que se formó en torno a las empresas en los últimos años.

Por otra parte, un gran número de empresas han trabajado en silencio, consolidando modelos de buenas prácticas que hoy marcan la pauta en el ejercicio empresarial tanto público como privado. La combinación de estas dinámicas de opinión pública, presiones sociales y modelos de buenas prácticas son, sin lugar a dudas, un eficiente regulador de las prácticas gerenciales.

Han sido estas realidades las que han potenciado la renovación y surgimiento de nuevos principios para garantizar lo que hemos llamado una “competitividad responsable” en el marco de unas realidades económicas, sociales y políticas donde el equilibrio fundamental está basado en el diálogo.

Hoy, empresas que en el pasado fueron señaladas de malas prácticas, están retomando el camino de la “competitividad responsable”. Han aprendido a valorar la importancia de la actuación ética y el valor añadido a los negocios que ofrecen los activos intangibles, que modelan y desarrollan las empresas a través de una comunicación abierta, consistente, oportuna y transparente con sus audiencias.

Transitamos por los tiempos de la filosofía corporativa

En el año 1997 se editó un libro titulado “Si Aristóteles dirigiera General Motors”, el cual presentaba de un nuevo enfoque ético de la vida empresarial. Muchos suponemos que si este juego de la imaginación fuera verdad, General Motors pasaría la mayoría de su tiempo discutiendo sobre filosofía en vez de hacer negocios.

Tulia Monsalve, Socia de la firma Manrique & Monsalve plantea que hoy las empresas no sólo se ocupan de sus productos, sino también se ocupan de su razón de ser. Hoy hablamos de filosofía de gestión, valores corporativos, responsabilidad social y empresarial, ética y buen gobierno. En definitiva, las empresas están dedicando tiempo a la filosofía, un tema que en una sociedad industrial y positivista no tenía razón de ser.

En esencia, hemos avanzado en el redescubrimiento de la persona humana. Las empresas de nuestra época están más conscientes que nunca de que su mayor valor reside en su talento humano. La gente es el centro de los negocios, el capital intelectual. Esto ha exigido profundizar en nuevas competencias, no sólo técnicas o de aptitud, sino fundamentalmente de actitud.

Según una encuesta realizada por CEOVISION y Korn Ferry Internacional en el año 2004, entre los principales atributos para que un CEO tenga éxito en América Latina en los próximos dos años, destacan: CEO que está enfocado en resultados (69%), flexible y adaptable (57%), transparente en sus reacciones (50%), creativo e innovador (44%), pensamiento estratégico (43%), integrador de soluciones (20%). Adicionalmente esta misma encuesta valoró las cualidades que necesita un CEO para triunfar en América Latina. Los resultados arrojaron lo siguiente: visión global (65%), habilidades interpersonales (56%), integridad (55%), enfocado en operaciones (47%), orientado a ventas (46%).

Las competencias vinculadas a temas de transparencia, honestidad e integridad están por encima de otras que tradicionalmente eran medulares en los negocios, por ejemplo aquellas orientadas a las ventas. Hoy reconocemos que no puede haber volumen de negocios, fidelidad o lealtad de marca y negocios sostenibles, con una fuerte orientación a ventas y una débil vocación ética.

Esta realidad ha llevado a importantes organizaciones a publicar sus reportes de responsabilidad social y gobierno corporativo en páginas que todos los interesados podrán revisar mediante un simple click. Un ejemplo es la reconocida empresa de ropa casual Gap, en su página web, se publica, de manera detallada, un informe en el que se detalla la responsabilidad social empresarial, en éste explica sus procesos de supervisión

y su código de conducta para los proveedores. Así mismo, ofrece las violaciones, ya sean en procesos o en conductas encontradas en sus plantas. Algunos datos demuestran la responsabilidad que ha asumido la empresa ante estos temas y la transparencia para garantizar soluciones efectivas a los problemas detectados. Por ejemplo, el informe señala que entre un 10% y un 20% de sus fábricas en China, utilizan la coerción psicológica o los abusos verbales.

Más de un 50% de las fábricas visitadas en África utilizan maquinaria sin protección. A ninguna de sus plantas en América del Sur se les revocaron los contratos por violar el código de proveedores de Gap. Estos resultados ofrecidos a la opinión pública por la empresa, constituyen un gran paso para asumir de manera efectiva el respeto a principios éticos y valores humanos como parte de una nueva cultura Gap que comienza a desarrollarse.

Libros como “No Logo” o el “Libro Negro de las Marcas” exponen datos que ofrecen un panorama del seguimiento que están haciendo los grupos de presión y expertos independientes, luchadores sociales, gremios e instituciones, gobiernos nacionales y locales contra lo que consideran prácticas poco éticas, o lo que yo he llamado Malas Prácticas de Gobierno Corporativo.

En el año 1999 Financial Times publicó, por citar alguno, que el consorcio petrolero anglo-holandés Royal Dutch Shell indicó que le gustaría reducir sus vinculaciones a escala global con proveedores europeos prominentes, debido a su comportamiento poco ético. Algunos detalles de esta decisión fueron ofrecidos a la opinión pública por su presidente, Mark Moody-Stuart, quien señaló que en varias oportunidades los empleados de los proveedores europeos trataron de sobornar a empleados de la petrolera para asegurar contratos. En este sentido, el líder de Shell destacó en aquella oportunidad que “la política de la empresa es cancelar contratos o relaciones si las actividades de la compañía en relación con Shell no son éticas”.

En Europa son destacados los modelos de buenas prácticas corporativas y ética empresarial. En Bélgica, por ejemplo, se aprobó la ley de etiqueta social, la cual garantiza a los consumidores que los productos que llevan la etiqueta han sido elaborados con respeto por los derechos laborales, sin mano de obra infantil y sin discriminaciones. En Europa occidental hay aproximadamente 240 etiquetas ambientales, ecológicas y de comercio justo (que aseguran que los precios son razonables).

Otro ejemplo a imitar es el de Francia, que obliga por ley, a las empresas, a publicar un informe social y medioambiental. Inglaterra exige a los fondos de pensiones públicas informar sobre los criterios éticos, sociales y ambientales utilizados en sus inversiones. En Italia hay guías para elaborar informes sociales para pequeñas y medianas empresas, y en algunas Regiones se da preferencia a los contratos estatales a empresas socialmente responsables. En Noruega 95% de las empresas realizan acción social.

Bernardo Kliksberg nos ofrece una reflexión muy clara sobre este “acuerdo ético” al destacar que “detrás de estos cambios hay una fuerte presión sobre las empresas de sociedades civiles cada vez más activas. También inversores que, en la era post Enron, exigen transparencia y perciben que las empresas más éticas garantizan mejor sus ahorros”.

No hay duda, el tema de la Responsabilidad Social Corporativa es el inicio de una transformación social profunda donde los roles de cada actor social debe revisarse para alinear visiones en beneficio de una sociedad exigente que ha aprendido a defender sus

derechos, pero que todavía es inmadura en el manejo de sus obligaciones, el Gobierno Corporativo debe desarrollar estrategias exitosas de Buenas Prácticas mediante un liderazgo sustentable. Desafío que acepto a describir en otras reflexiones que compartiré en el futuro.