



Adapting to the New Context of Companies or Facing the Challenge of Shaping it?

In the present milieu characterized by strong competitiveness, companies and organizations are invited to move ahead not only to adapt to the context but also to participate in and to shape it. Therefore, a new management model based on confidence building and a good reputation becomes necessary; that is, “The Challenge of Shaping”

Keywords: milieu, RSE, modelling, communication, management model, social inclusion

Submission date: June 22th, 2007

Acceptance date: October 18th, 2007

En el entorno competitivo actual, se hace una invitación a las organizaciones a ir más allá buscando no sólo adaptarse al entorno, sino intervenir en él y modelarlo. De ahí la necesidad de un nuevo modelo de gestión basado en la construcción de confianza y reputación: “El desafío de modelar”

Palabras clave: Entorno, RSE, modelar, comunicación, modelo de gestión, inclusión social

Recibido: 22 de junio de 2007

Aceptado: 18 de octubre de 2007

Origen del artículo

Es un artículo de reflexión producto de la experiencia profesional del autor en las organizaciones.

Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo

Durante años, numerosas publicaciones de calificadas escuelas de negocios nos han invitado a “adecuarnos a las nuevas realidades”. En la práctica, proponen adaptarnos al ambiente competitivo actual para aprovechar nuevas oportunidades. Sin embargo, toda empresa que desea sobrevivir compitiendo, debe ser suficientemente hábil y flexible para adaptarse. Entre tanto, las empresas realmente exitosas en forma sostenible son aquellas que van más allá y aceptan el desafío de modelar el entorno donde quieren operar. Asumen con coraje el riesgo de influir, modelando con sus actuaciones para crear nuevas referencias y fijar así, con humildad pero con firmeza, las condiciones del resto que desea competir, en el mercado que sirven.

Esta visión invita a la innovación emprendedora, pero más allá del producto o servicio que se ofrece al mercado. Me refiero a la innovación social de nuestro modelo de gestión, que emprende nuevas formas de construir confianza dentro y fuera de cada iniciativa a modelar el mercado conectándonos con aquello que realmente se valora de nuestras actuaciones y que nos asegura nuestro futuro. Esto es, descubrir en los negocios que diseñamos y en el estilo gerencial que operamos nuevos enfoques que giran alre-

dedor del respeto por las diferencias, la inclusión social y la tolerancia frente a la complejidad y la incertidumbre.

Esta primera década del nuevo siglo se ha caracterizado por una profunda y compleja discusión de lo “político”, que en la incertidumbre busca explicaciones a los drásticos cambios ideológicos en lo regional y en lo local. Mientras la realidad de lo “económico” da vida a los planes de negocios del mundo corporativo, el pensamiento empresarial busca modelos que hagan sostenible el negocio, más allá de la coyuntura, donde nuevamente el tema “político” forma parte de las interrogantes que surgen. Sólo la energía creativa del líder emprendedor es capaz de encontrar novedosas aproximaciones que garanticen la sostenibilidad a su negocio, que nos ubican más allá de lo “político” y generan un nuevo estado de conciencia que nos indica nítidamente que el desafío está en el *modelo social* de la relación empresa-sociedad.

La dinámica política es sólo una consecuencia más de lo social, y si queremos agregar certidumbre a nuestros emprendimientos, debemos armonizar con humildad, pero con firmeza, nuestros legítimos intereses con las expectativas de la comunidad donde actuamos; para ello es primordial fortalecer institucionalmente el modelo

.....

* **Italo Pizzolante Negrón.** Ingeniero Civil, con Master en Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Actualmente finaliza su Doctorado en la Universidad Jaume I, Castellón, España. Con 30 años de experiencia en el área de la Comunicación Estratégica, es presidente-fundador (1976) de la empresa Pizzolante Comunicación Estratégica, dedicada a la consultoría gerencial en procesos de comunicación empresarial. En España presentó, con coautores, el libro “Gestión de la Comunicación en las organizaciones” (Editorial Ariel, Barcelona, 2004). Actualmente prepara su nuevo libro “El Desafío de Modelar. Comunicación Estratégica para el Fortalecimiento Institucional” **Correo electrónico:** ipizzolante@pizzolante.com.

de negocios exitoso hasta hoy. Ahora los caminos no son los mismos y no hay todavía mapas que nos permitan conducirnos con facilidad hacia nuestros objetivos.

He escuchado en varias oportunidades a Stephan Schmidheiny, fundador del Grupo Nueva, sensible y exitoso hombre de negocios, repetir que “no hay negocios exitosos en sociedades fracasadas”. Sólo hay empresas exitosas cuando expresan nítidamente, a través de sus actuaciones, su capacidad para influir. No es “adaptarse” al entorno, es modelarlo con nuestra forma de ser y hacer cada emprendimiento.

El camino más corto de la sostenibilidad, sin duda, será atender lo social para viabilizar lo económico, lo que permitirá esperar mejores ambientes políticos en beneficio de todos. Modelar con nuestra actuación trasciende la misión y la visión corporativa y nos redescubre el *valor social* de los valores empresariales. Modelar es crear referencias responsables, transparentes y sostenibles. Tales exigencias están replanteando la visión de las escuelas de negocios en el mundo entero y que se resumen en una profunda reflexión que le escuché en diciembre de 2006 al líder de la Fundación Don Cabral de Brasil, en la IV Conferencia de Responsabilidad Social Empresarial del Banco Interamericano de Desarrollo en Salvador de Bahía: “El rol de las escuelas de negocios no es formar... Es transformar”.

Y con respeto me permito complementarlo: las buenas escuelas de negocios son aquellas que lideran una “reingeniería del pensamiento” —título de uno de mis libros—, modelando líderes dispuestos a asumir cambios profundos en la concepción de un modelo de negocio consciente de la realidad de nuestros países; modelo que encuentre un justo equilibrio entre lo económico y lo social, que de forma oportuna armonice los legítimos

intereses de la empresa, sus trabajadores y la comunidad a la que sirven. Para ello el comunicador estratégico tiene un protagonismo fundamental como traductor y guía de ese proceso.

Aceptar el desafío de modelar con nuestras actuaciones, documentando experiencias hechas conocimiento, nos plantea el reto de construir confianza dentro de nuestra empresa y en otros públicos de interés (*stakeholders*), que nos ofrecen una licencia social para operar, que es renovada por nuestra consistencia pero revocada por las contradicciones entre aquello que decimos y finalmente hacemos.

La confianza se define como una “expectativa de éxito que produce motivación, voluntad, esfuerzo y energía, y que está respaldada por un sistema que genera responsabilidad, colaboración e iniciativa”, según la afirmación de Rosabeth

Moss, ex editora de *Harvard Business Review*, y compartida en un encuentro de los directores que conformamos el Consejo Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para las conferencias interamericanas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La confianza, entonces, articula mayor autonomía para que el empleado sienta

el derecho de tomar la iniciativa y logre hacer sus labores de manera responsable, lo cual supone el apoyo para actuar y modelar al resto de la organización.

El respeto por los trabajadores, sus familias y los diferentes públicos interesados en la empresa se ha convertido en un importante desafío social para nuestra convivencia en armonía y la sostenibilidad de un mejor ambiente que satisfaga las expectativas de todos. Derechos humanos, derechos laborales, respeto por el ambiente y la lucha contra la corrupción son hoy parte de los compromisos del milenio para las Naciones Unidas y en forma particular un mandato para aquellas empresas que han firmado

Sólo hay empresas exitosas cuando expresan nítidamente, a través de sus actuaciones, su capacidad para influir. No es “adaptarse” al entorno, es modelarlo con nuestra forma de ser y hacer cada emprendimiento.

el Pacto Mundial promovido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Hoy más que nunca es valorada la consistencia del esfuerzo por armonizar los intereses de la empresa y los de la comunidad a la que sirve.

Aun cuando Friedman habló de “maximizar el valor para el accionista dentro de la ley y de la ética” (Argandoña), hoy habría que preguntarse ¿quiénes son los accionistas y a qué se refería con ética? La primera respuesta luce más simple con la aparición del término *stakeholder*, al ampliar la titularidad de la acción de la empresa a todo aquel que puede favorecer o entorpecer que ella tenga algún valor en el mercado de la credibilidad y la confianza. Sin embargo, la respuesta a la definición de ética es sin duda compleja. Quizás una aproximación es hablar de que ella, en sí misma, es la condición de equilibrio del sistema de la confianza. Cuando la gente no es ética, el sistema es y acaba en crisis. Sin ética no hay equilibrio social. Resume los valores que adquirimos en nuestro proceso de formación como hijos, amigos, profesionales, padres y otros roles para los cuales el aprendizaje y el crecimiento es permanente.

La sostenibilidad, fundamentada en valores de transparencia y rendición de cuentas, responsable y comprometida, requiere un cambio radical que implica la “transformación de los valores centrales de la empresa”, señala un informe de la Fundación BBVA y el IESE publicado en España (Fundación BBVA y el IESE, 2005), donde los beneficios económicos dejan de ser la finalidad principal y las empresas pasan a perseguir la creación de riqueza tanto para sí mismas como para la sociedad en general, y ello no tiene una forma más simple de resumirse que comprometernos como empresa a estimular nuestra capacidad para generar bienestar.

Las buenas escuelas de negocios son aquellas que lideran una “reingeniería del pensamiento”, modelando líderes dispuestos a asumir cambios profundos en la concepción de un modelo de negocio consciente de la realidad de nuestros países.

De la “foto” de la imagen a la “película” de la reputación

En el camino de la confianza empresarial, la reputación no se construye a partir de una acción. Puede que una “imagen positiva” se construya de una acción, “una fotografía” en la mente de algunas audiencias de la empresa, pero la reputación se construye de la trayectoria, esto es, una “película” conformada por diferentes fotogramas que conforman los comportamiento de la empresa en el tiempo, suma coherente y consistente de acciones que proyectan credibilidad y que en el tiempo exhibe el valor de la confianza. No basta con “acciones”, con “fotos”, es necesario todo un cambio de actitud y de involucramiento con los públicos externos, pero por encima de toda prioridad de la identificación y compromiso del público interno.

Todavía está fresco el recuerdo de los escándalos corporativos de Worldcom y Enron, que condujeron a un nuevo, riguroso y, diría, populista marco legal en Estados Unidos, con importantes impactos económicos y hasta operativos en millones de empresas alrededor del mundo. No obstante, tales regulaciones no pudieron impedir que la historia se repitiera, cuando un simple auditor, a mediados del 2006, descubrió el pago de intereses anómalamente altos, percibidos fraudulentamente durante años en la “reputada” empresa Refco, uno de los principales operadores de materias primas y futuros del mercado internacional. El colapso de Refco por más de 32.000 millones de dólares se produjo diez semanas después de que exitosamente vendiera por primera vez acciones al público, lo que nos replantea la responsabilidad moral de los diferentes cuadros gerenciales de la empresa, cómplices del modelaje de la alta dirección.

Al menos cuatro instituciones financieras venezolanas se encontraron afectadas por la ban-

carrota de Refco, sin mencionar los inversionistas individuales que confiaron en la empresa. Sin duda, la oportuna prudencia de los organismos reguladores nacionales permitió que no se produjeran mayores consecuencias, y cada quien tuvo que asumir el impacto en sus empresas. Sin embargo, este nuevo escándalo en Estados Unidos, centro de los más estrictos controles y regulaciones, como la tan conocida *sox Act.*, ha demostrado una vez más que ninguna ley garantiza “transparencia” y “equidad”. Ellas son producto de las decisiones voluntarias del ser humano y la adopción de *prácticas de buen gobierno* en las empresas. Sólo la tensión permanente de autoexigencia se convierte en un valor empresarial, favorece la estrategia de negocios, atrae talentos hacia la organización y ayuda a alcanzar las posiciones de liderazgo.

El concepto de *prácticas de buen gobierno*, tema que se aborda con mayores detalles más adelante en este artículo, tiene que ver con el conjunto de normas que regulan el funcionamiento de una empresa. El *gobierno de empresa* se refiere a la forma particular como la gestionamos, y ello sin duda diferencia a las empresas responsables de las irresponsables frente a la comunidad de empleados y, en general, en la sociedad donde opera.

La Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), que tuvo la honra de presidir, ha hecho un importante aporte a la comprensión de este concepto y ha establecido alianzas con el Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento y otros organismos multilaterales para difundirlas regionalmente. El Comité de Buen Gobierno, integrado por Juan Simón Mendoza, hoy presidente de la AVE; Sonia de Paola, gerente de la AVE; Manuel Reyna Giménez, coordinador, y Pedro Sosa, presidente del Comité y líder de la iniciativa, entre otros directores, ha sido pionero, junto a la Comisión Nacional de Valores desde la administración de Aída Lamus, ahora también reforzadas por el vigoroso apoyo de su presidente Gustavo de Candia.

La AVE ha concentrado sus esfuerzos en la actualización, difusión, formación, capacitación y en dar oportunidades de acceso a la información de las mejores prácticas de buen gobierno interna-

cionales, y al hacerlo, ha hecho hincapié en ser un punto de encuentro y discusión para la diversidad de metodologías, enfoques, posturas e ideologías, en los distintos quehaceres del día a día del ejecutivo de los sectores público y privados, siempre promoviendo la ética, la inclusión, la equidad y la responsabilidad social.

El fortalecimiento institucional del comunicador estratégico

Frente a nuevas y retadoras realidades que caracterizan al entorno actual, una condición para el modelaje responsable del ambiente donde operan nuestras empresas es revisar la forma en que construimos la percepción de nuestra área de trabajo, a partir del liderazgo que asumidos con nuestras actuaciones y el respeto que ganamos de ellas. De ahí la importancia de fortalecernos personal y profesionalmente como comunicadores estratégicos.

La compleja simplicidad de la palabra *liderazgo* encierra, más que nunca, grandes retos. Es *compleja*, porque la velocidad de los cambios sociales y la capacidad para comprenderlos y adaptarnos a ellos son asimétricas. Resulta *simple*, porque son claras las expectativas de hombres y mujeres que, sin distinción de nivel, sólo esperan mayor bienestar.

Nos encontramos con el desafío profesional de lo *complejo* y lo *simple*; de gerenciar y promover la diversidad, de combatir la intolerancia compulsiva y de respetar las diferencias. A ello se suma la necesidad de armonizar, con responsabilidad social, los legítimos intereses de la empresa y las expectativas de la sociedad a la que sirve.

Los profesionales de la comunicación, como ninguna otra especialidad profesional, debemos desarrollar habilidades que generen un justo equilibrio entre la razón y la emoción que conducen nuestras actuaciones. Me refiero a una coherente actitud empresarial y personal, a partir de la cual se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree, con el ejemplo.

Las técnicas aprendidas en las universidades y las escuelas de negocios son muy útiles, pero el

verdadero secreto del líder que conduce un área de comunicación organizacional está en el desarrollo de un pensamiento estratégico alineado con el plan de negocios de la empresa para la cual presta sus servicios. Ello exige una mente clara y sistemática, que piense en procesos y no en un listado de acciones expresadas en un “plan” sin objetivos claros, ni rendición de cuentas responsable y oportuna. Todo lo demás que requiere la empresa es la capacidad de esfuerzo y la creatividad de sus colaboradores.

De acuerdo con Carlos Llano, en su libro *La amistad en la empresa*, un líder de hoy, “no necesita dirigir más, sino mejor, porque confía en que los gerentes y sus equipos trabajan por convicción propia en pro del bien de la empresa, aportando su inagotable creatividad para solucionar problemas de una forma simple, acertada y veloz” (Llano, 2000)

Condición de la sencillez, fruto de la veracidad y consistencia de sus actuaciones, es la confianza. Es el vínculo más duradero y poderoso para mantener unida a la organización, en especial en tiempos de profunda incertidumbre. Es un trato confiado en el que imperan la credibilidad otorgada a los compañeros, la imparcialidad en la relación y el respeto.

Las más recientes investigaciones sobre el liderazgo de Guido Stein, expuestas en su artículo “El enigma del hombre. Reflexiones antropológicas sobre la dirección”, sostienen: “No hay herramienta más eficaz ni más ardua que el ejemplo. Dirigir es, en cierto modo, dar el ejemplo, encarnar pautas de acción y reflexión que ayuden a los demás en su desempeño” (Stein, 2002)

Como profesionales de la comunicación, debemos ayudar a construir una cultura corporativa que sume normas, principios y valores, al tiempo que genera un ambiente de confianza, lealtad y diálogo. Estos atributos dibujan una nítida identidad para la empresa, que se resume en tres palabras: nivelar, alinear y dirigir a las personas y los procesos en los que actúan. Las anteriores son las tres condiciones del éxito: *nivelar* información para ser consistentes, *alinear* pensamiento para ser coherentes y *dirigir* la actuación, con miras

a alcanzar los objetivos definidos en el plan de negocios.

Pero es preciso introducir políticas claras de motivación, que premien la cooperación y la complementariedad del capital humano de la empresa, donde el profesional de la comunicación cuente con la legítima autoridad que refleja su ubicación en la organización, al más alto nivel gerencial, además del apoyo coherente y consistente de la alta dirección de la empresa. Así es como el comunicador estratégico asume su rol de líder modelador y armonizador, que integra.

En la revista *Harvard Business Review*, se afirmaba recientemente: “El liderazgo, es el arte de la improvisación” (Kotter, 2005) El líder opera *dentro* y, al tiempo, *por encima* del conflicto, manteniendo un equilibrio que se sustenta en la confianza ganada por sus actuaciones. Un imperativo clave para el líder es disminuir el potencial de destrucción de las diferencias y canalizar esa energía en forma constructiva, asumiendo que el conflicto es también parte del proceso de cambio y que si es manejado de forma adecuada, puede ser el motor del progreso. Para llegar a este fin el líder se encuentra guiado por una visión integral e integrada, incluyente y global, de nítidos valores éticos.

En el pasado, los líderes podían permitirse ser autoritarios, críticos, arbitrarios y demandantes. Hoy, de acuerdo con las más recientes investigaciones de prestigiosas escuelas de negocios del mundo, se les exige todo lo contrario: que sean competentes y que, más allá de controlar, generen equipo y estimulen su voluntad y vocación al logro; que se conviertan en facilitadores que armonicen posiciones; así como que comprendan la prudencia como una ayuda a la inteligencia para definir qué hacer ante cada nueva situación. En últimas se pide hombres y mujeres con criterio, que aprendan de los errores y que estén dispuestos a construir la capacidad intelectual del acierto.

Un líder de la comunicación estratégica desarrolla la habilidad de salir de sí, para encontrar lo mejor en él. Ello le permite entender la empresa y la vida corporativa como una comunidad de per-

sonas y de esta manera supera las meras relaciones comerciales y mercantiles. Aquel quien lidera la estrategia comunicacional tiene la capacidad de transformar el desorden en orden y desarrolla la habilidad de reducir la angustia y la incertidumbre. Para ello debe contar con un plan estratégico flexible, que responda a los acontecimientos que surjan a medida que estos se desarrollen.

Pero tal como asegura Daniel Goleman (2003), creador del concepto de *inteligencia emocional*, no basta con ser listos; también el dominio sobre uno mismo, la automotivación, la perseverancia, la capacidad de entusiasmarse y entusiasmar a otros y, sobre todo, el carisma, son condiciones de liderazgo.

El *liderazgo*, en tiempos como los que nos ha tocado vivir, debe buscar tiempo para pensar, reflexionar y encontrar un justo balance que le permita comprender. Debe tener humildad para aceptar y habilidad para armonizar; aunque ello exija reparar, muchas veces, los daños psicológicos que el ambiente y nuestras actuaciones han generado dentro y fuera de la empresa. Sólo así renovará con brío nuestras reservas de recursos emocionales; recalibrará, con profunda honestidad, nuestra brújula moral; modelará el entorno donde queremos competir de manera responsable, y garantizará la sostenibilidad de nuestro proyecto profesional y personal, dentro de la empresa y fuera de ella.

Descubrir lo que se tiene,
construir lo que se exige

Más allá del esfuerzo por conformar equipos de trabajo orientados y motivados al logro, del dominio efectivo de herramientas tecnológicas y la mejora continua de nuestras habilidades gerenciales, de la voluntad creativa para hacer de la innovación una cultura de trabajo y crecimiento, el

foco de todo esfuerzo profesional y personal todavía gira a partir de una sola palabra que resume el camino de nuestro éxito: *competitividad*.

Sin embargo, esta misión de vida, fundada en el estudio y la actualización constantes, en el desarrollo de nuevas referencias locales y globales y en la revisión de nuestras estructuras de organización para sustituirlas por niveles más flexibles y adaptables al cambio, hoy se enfrenta a un entorno complejo y dinámico, donde actúan distintas audiencias en un mercado que incorpora en forma creciente exigencias sociales y hasta políticas que trascienden lo puramente económico. El desafío es hacer de la competitividad una ventaja sostenible y ello sólo es posible si le incorporamos al concepto una visión *responsable*.

La *competitividad responsable* es la clave para hacer del crecimiento y consolidación de nuestras empresas la base del bienestar colectivo a partir del capital humano que integra nuestras organizaciones y, para lograrlo, todos tenemos una tarea por cumplir. Hoy la rentabilidad no sólo es medida en términos económicos. La misión de una empresa sustentable es crear bienestar, y ello exige *descubrir* en nosotros mismos

la sincera sensibilidad por las inquietudes de la comunidad y el país, así como por la honesta participación política en la solución de los problemas ciudadanos, fortaleciendo el respeto por las diferencias y, sobre todo, comprendiendo la tolerancia como la búsqueda permanente de esa distancia, más corta, que separa dos puntos de vista.

Me refiero a *construir* habilidades en cada líder, que integren equipos alineados y con visión compartida, desarrollo de nuevas capacidades para decidir con velocidad, habilidad para improvisar a partir de la mejor información disponible, dejando la autocomplacencia arrogante para corregir nuestras equivocaciones aprendiendo de cada una de

El verdadero secreto del líder que conduce un área de comunicación organizacional está en el desarrollo de un pensamiento estratégico alineado con el plan de negocios de la empresa para la cual presta sus servicios.

ellas. Me refiero a sistematizar nuestros aportes a la empresa, al liderazgo incluyente de hombres y mujeres que por igual aportan, a la estandarización de procesos que den mayor certidumbre al valor que agregan, todo ello conscientes de las exigencias del plan de negocio, abiertos a la colaboración, adaptación e integración de más y mejor talento que cree y gestione en equipos con multihabilidades.

Si anteriormente era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación por su productividad, la calidad de sus productos, entre otros factores, para generar credibilidad y lealtad en los mercados, hoy es todavía más importante construir y mantener *confianza*. El perfil de ese capital humano que buscamos para crecer juntos y generar confianza es aquel que comulga con nítidos y sólidos valores éticos, donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree con el ejemplo: *el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos*. La transparencia es hoy un proyecto de vida y una condición para la *competencia responsable*, un rasgo que debe estar presente en nuestras intenciones, actuaciones y resultados profesionales.

La **responsabilidad social** empresarial: ¿moda o estado de conciencia?

Hoy más que nunca es valorada la consistencia del esfuerzo colectivo por armonizar los intereses de la empresa y los de la comunidad a la que sirve. Esto abrió un duro, y con frecuencia, confuso debate del rol de la empresa en la sociedad, que se convirtió en una muy perversa expresión que se escucha y afirma que: “la responsabilidad social empresarial está de moda”.

Así como un bebé no sabe el impacto que puede causar cuando lanza un objeto, el niño tiene que empezar a vivir su etapa de madurez para darse cuenta de cómo se interpretan sus acciones y cuántas de ellas contribuyen al desarrollo de

su vida. Eso sucede en un intercambio entre el entorno que rodea al niño y el niño. Ese estado de conciencia es un proceso que va evolucionando en el tiempo. No se detiene en ningún momento de su edad cronológica. Se van desarrollando nuevos estados de conciencia, porque el entorno va cambiando y obliga a hacer reflexiones que antes no se habían planteado.

De la misma manera como ocurre en el niño, ocurre en las empresas. No es que antes las empresas no fueran responsables y ahora empiezan a hablar de responsabilidad social. Ahora se concibe de manera distinta la relación entre el entorno y la empresa y el rol que le corresponde a la empresa, y esa definición de rol está en proceso de gestación.

Un líder de la comunicación estratégica desarrolla la habilidad de salir de sí, para encontrar lo mejor en él.

En líneas generales, hay una gran confusión sobre cuál es el papel de la empresa, más aún de la empresa en términos sociales. Responsabilidad es un estado de conciencia individual, y al agregarle la dimensión social, la responsabilidad social es un estado de conciencia del impacto que la

empresa produce, positivo o negativo en la sociedad. Como ser humano, lo que te hace responsable es haber alcanzado un estado de conciencia, que en la práctica se traduce en desarrollar nuevas referencias para tu desempeño individual frente a los diferentes públicos y situaciones donde te relacionas.

No obstante, cuando se habla de responsabilidad social en la dimensión empresarial, no sólo se refiere al impacto positivo o negativo de las actuaciones individuales, sino que se ha evolucionado a un nuevo estado de conciencia, ahora colectivo, en la que una persona se siente parte de una organización y responsable de aquello que hace o deja de hacer la empresa como la suma de todos aquellos que la integran.

Es perverso afirmar que ahora, producto del repetido desencuentro de la empresa y su actuación social, sí nos debemos a la RSE, pues ello sería aceptar que antes éramos irresponsables, lo cual es incierto en un inmenso número de empresas

que actúan en el país. Las empresas que no comprenden que son parte de un sistema social de relaciones con los diferentes entornos económicos y políticos que se rodea, el propio mercado las rechaza. Hay algunas a las que la miopía no las ha dejado comprenderlo y han vivido a pesar de algunas críticas, pero la sostenibilidad de su negocio siempre ha sido muy frágil. Lo que hoy presentamos es el diseño de la definición del nuevo rol que nos corresponde como ciudadanos conscientes y más responsables, junto con los diferentes actores sociales que esperamos convivir en armonía, y para ello la palabra clave es *confianza*.

Es frecuente encontrarnos con empresas que desarrollan exitosos programas o proyectos de RSE, pero son socialmente irresponsables en la forma de tratar al personal y relacionarse con la comunidad, en las decisiones que mantienen con los proveedores (que han afectado al ambiente) o en la poca transparencia de su desempeño financiero frente a los accionistas o trabajadores de la empresa. Por ello he planteado en diferentes foros empresariales que el verdadero desafío de la RSE es estimular la *empresa socialmente responsable* (ESR), que más allá de un cambio de orden en las letras involucra una filosofía integrada a la cultura corporativa de toda organización social. Al referirme a la ESR, estoy valorando, más que un programa o proyecto social, un *proceso* empresarial responsable cuando tomamos decisiones y actuamos en sociedad.

Las ONG, ciudadanas ejemplares

Cuando estructuraba el contenido de este artículo, no dudé en comprometer una reflexión que compartiera algunos de los aprendizajes y las múltiples satisfacciones de las alianzas construidas, a través de los años, con numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG). Vinieron a mi mente los días cuando Televen, canal venezolano de televisión, me propuso moderar un espacio diario en el noticiero que denominé *Ciudadano corporativo*.

La propuesta de valor giró sobre conversaciones frescas, ligeras e informales con empresarios y

líderes sociales que proponían modelar, a partir de breves historias, un país que se orientara al reencontro de ideas, la construcción de alianzas y la armonización de intereses, respetando diferencias y resaltando el rico capital social que la empresa puede construir en la sociedad. “Ciudadano” nos hablaba de derechos y deberes; “Corporativo”, de la suma de todos aquellos que integran la empresa y que comparten valores orientados al bienestar social.

En ese momento no estaba de “moda” la RSE. *Moda*, odiosa palabra que rechazo por incierta, ya que sería aceptar que antes no éramos responsables, lo que no solo es falso, sino injusto con numerosas instituciones y empresas cuyo estado de conciencia social los llevó a promover y hasta liderar vínculos de confianza con la sociedad y a impulsar la solidaridad humana con su fuerza laboral. Eran iniciativas, que hoy documentadas, presentan a un país con evidentes asimetrías sociales, pero se trataba de numerosos modelos de RSE que antes, en entornos sociopolíticos distintos, no se exhibían con la notoriedad que el momento actual nos exige.

Mi memoria de *Ciudadano corporativo* está impresa con diferentes experiencias de ONG que modelaron esa actuación social de la empresa y que legitimaron sus logros, testimoniando cómo el respeto, la inclusión y la complementariedad fueron siempre el camino más corto entre los diferentes puntos de vista de los ciudadanos. Esa credibilidad y energía creativas de las ONG las colocan nacional e internacionalmente como *referentes de credibilidad*, ya que en su inmensa mayoría son percibidas como independientes, al asumir un rol de certificación de la verdad. Esta responsabilidad requiere equilibrio, racionalidad y, sobre todo, conciencia de las implicaciones públicas de sus opiniones.

Las ONG también son productoras de información o insumos, al generar historias que pueden ser atractivas para diferentes audiencias, pero que todavía enfrentan el reto de adaptar su lenguaje al interés de audiencias diferentes a la comunidad que integran las propias ONG. Es cada vez más frecuente su rol como *productoras de nuevas ideas y metodologías* para establecer un constructivo diálogo entre *stakeholders*, así como fuente de nuevos

temas para la discusión colectiva que se insertan en la agenda pública.

Las ONG son organizaciones sociales de alto impacto, porque abordan temas que afectan a la sociedad; son organizaciones de certificada proximidad, porque al ser muy flexibles como organización plana, están en todas partes y con pluralidad temática; son organizaciones con interés humano, conformadas por personas que hacen cosas (a veces heroicas) por otros; son protagonistas del sufrimiento, las tragedias, los éxitos y, sobre todo los aprendizajes; son entidades de bien público que conforman redes sociales y que intentan cerrar la brecha que dejan las empresas, los gobiernos y la sociedad en sus relaciones. Sin duda, recuperan tradiciones culturales y modelan la sensibilidad por áreas y temas trascendentes, pero muchas veces descuidados. Las ONG funcionan como contrapeso, porque representan a la gente y están abiertas a la construcción de alianzas que armonicen, responsablemente, los diferentes intereses de los actores sociales, económicos y políticos que actúan en la sociedad.

El gran desafío de las ONG, y ya con poco espacio para poder profundizar, es preservar la confianza que ha sido gravemente afectada, desde hace muchos años, cuando la misión social dejó espacio para la maniobra electoral y la evasión de procesos transparentes que contradicen con la característica de ser instituciones sin fines de lucro.

¿Hacia dónde debe **dirigirse** la actuación de las organizaciones? ¿Qué hace que una empresa pueda ser **sostenible y competitiva** en el tiempo?

En la práctica, para que las empresas pudieran existir durante muchos años debían desarrollar

acciones que en la mayoría de los casos nunca se entendieron en la dimensión de la RSE que hoy conocemos; no obstante, en la realidad se trataba de un trabajo voluntario que tomaba en cuenta los derechos al trabajo, a la salud y a la educación, y que en muchos casos pasaron a convertirse en leyes.

En la actualidad, esa sostenibilidad de la empresa pasa justamente por la necesidad que tiene de ser responsable; por eso, se debe distinguir nítidamente entre lo que son los programas tradicionales de RSE y lo que implica ser una ESR. Hablar de una empresa socialmente responsable

supone referirse al proceso de ser y hacer para que una organización permanezca en el tiempo. Esto implica referirse a las prácticas que desarrolla la empresa dentro de su estrategia de negocios y que deben beneficiar a las distintas audiencias o *stakeholder*: sus clientes, trabajadores, accionistas, comunidad, autoridades, entorno.

El ser una ESR significa que sus relaciones laborales están fundamentadas en confianza y la equidad, que los vínculos con el ambiente están marcados por el respeto y la tolerancia y que

su desempeño está marcado por la transparencia. Una ESR habla de principios de ética, incluye filantropía, normas de buen gobierno corporativo y, por supuesto, programas de RSE, que no pueden convertirse en un genérico para cualquier lugar del mundo, sino que deben responder a la sociedad en la cual se desarrolla la actividad. Sin embargo, en nuestras sociedades latinoamericanas tenemos el drama de falta y, a veces, de pérdida de institucionalidad y se corre el riesgo que la RSE invada espacios por acciones que competen al Estado. Se pueden crear alianzas, pero jamás una sustitución de roles.

Cualquier discurso de RSE que no sea prudentemente diseñado puede abortar la credibilidad, y

Las ONG también son productoras de información o insumos, al generar historias que pueden ser atractivas para diferentes audiencias, pero que todavía enfrentan el reto de adaptar su lenguaje al interés de audiencias diferentes a la comunidad que integran las propias ONG.

en vez de generar más cohesión social, repetirá los errores del populismo político, con prácticas como las de dar sin merecer o la de regalar y subsidiar sin generar capital social. Probablemente el gran cambio para los próximos años no será hablar de RSE, sino de *corresponsabilidad social corporativa* en empresas que son socialmente responsables.

Stein, G. (2002), “El enigma del hombre. Reflexiones antropológicas sobre la dirección”, en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 5, núm. 1, pp. 149-178.

Referencias

- Argandoña, A. Disponible en: <http://www.cp.org.ar/pdfs/oorsycreaciondevalorparaelaccionista.pdf>
- Fundación BBVA y el IESE. (2005) La sostenibilidad cala en los consejos. Disponible en: <http://www.sefm.org/inter/comunicados2.php?idComunicado=760>. Recuperado el 22 de noviembre de 2005
- Geertz, C. (1999), *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.
- Goleman, D. (2003), *La práctica de la inteligencia emocional*, Madrid, Kairos.
- Harvard Business Review* (2005, november).
- Kotter, J. (2005) “Liderazgo en organizaciones basadas en el conocimiento” En; *Harvard Business Review*. Disponible en <http://www.accountingweb.co.uk/cgi-bin/item.cgi?id=81314&d=526&h=524&f=525>
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Sciences*, New York, Harper & Row.
- Llano Cifuentes, C. (2000), *La amistad en la empresa*, México, Fondo de Cultura Económica.
- McCombs, M. y Shaw, D. (1972), “The Agenda-Setting Function of Mass-Media”, en *Public Opinion Quarterly*, vol. 36, núm. 2, pp. 176-187.
- McLuhan, M. (1990), *La aldea global* [con Bruce Power], Barcelona, Gedisa.
- Porter, M. (1981), *Estrategia competitiva. Técnicas para analizar industrias y competidores*, México, CECSA.
- Ries, A. y Ries, L. (2002), *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, New York, Harper Collins.