

**Reporte de estrategias y la disseminación de
las actividades de RSE como una
herramienta para la competitividad**



De izq. a der. Allen White, Tony Henshaw, Italo Pizzolante Negrón y Simon Zadek

Comunicar es tarea de todos

La sesión de Reporte de Estrategias y Mercados Alternativos, revisó el escenario global sobre los nuevos reportes de control social que las empresas han empezado a crear, en vista de que la tendencia global se mueve hacia la medición de la ética en el negocio y la sostenibilidad de la misma en un entorno cada vez más competitivo y frente a unos stakeholders o públicos de interés, afortunadamente, cada vez más exigentes de la calidad de los productos y mucho más aún, de conocer y exigir las buenas prácticas de las empresas que les rodean.

El denominador común dentro de los panelistas fue que las empresas deben reparar, o si se quiere crear canales de comunicación efectivos para relacionarse con sus “públicos interesados” o stakeholders y esto ya no es una tendencia de los mercados, sino una realidad que debe ser tomada cada vez más en cuenta por aquellas empresas que aspiran a una figuración muy relevante en los mercados mundiales.

Un equipo sólido

La sesión fue dirigida por el Ing. Italo Pizzolante Negrón, Director del Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo y Presidente fundador de



Italo Pizzolante Negrón

Pizzolante Comunicación Estratégica en Venezuela desde hace 27 años. Seguido a este abrió la conversación Allen White, consultor especial y Director de la Iniciativa de Reporte Global GRI (Global Report Initiative); inmediato le sucedió el CEO de AccountAbility, Simón Zadek; finalizando la jornada con la intervención con Tony Henshaw, de Transredes Bolivia y entre ellos las palabras de Italo Pizzolante Negrón, fungiendo como presentador de la mesa y como panelista, analizando el tema de la competitividad de la RSE desde el punto de vista del comunicador estratégico y la manera en que la empresa debe abordar y relacionarse con sus stakeholders. Sobre este aspecto, hizo mención en el caso de que es necesario estandarizar el lenguaje y los conceptos, en cuanto a que estos “stakeholders”, no son más que aquellos públicos interesados en la empresa y no como muchos piensan con una clara “miopía corporativa”, que pueden decidir o escoger quiénes son sus públicos clave; mientras que la realidad es completamente diferente, puesto que constantemente surgen grupos interesados en las acciones de la empresa y es luego cuando ésta debe identificarlos, conocerlos y crear una estrategia comunicacional para relacionarse con aquellos.

La Comunicación: un factor estratégico en la empresa

Actuando como moderador y ponente, Italo Pizzolante Negrón. Expuso, en una de las sesiones más concurridas del evento, un conjunto de ideas propias referidas a la necesaria reflexión que debe realizarse al tratarse de la comunicación de las empresas hacia sus stakeholders: *“No hay nada más real que una percepción.* Las empresas comprenden ahora más que nunca que sus públicos interesados son al final del camino, los que dictaminan cuáles son las empresas que sirven y cuáles no. La gente quiere saber cómo actúa la empresa, cómo actúan los gerentes, mucho más allá de los productos que ésta ofrezca. El mercado de hoy está lleno de consumidores que están cada vez más llenos de criterio, pero el camino es largo y es una tarea que apenas comienza, es necesario educar a la sociedad y hacer comprender que su fin es cultivar, promover y preservar la democracia.”

Afortunadamente existen maneras de comunicarse, esa es la buena noticia según Simón Zadek, de Accountability:, la mala noticia es que no todos los reportes constituyen la mejor vía para que una organización haga público su buen desempeño social, ambiental o financiero. La estandarización de los reportes y conocer qué es realmente lo que es importante comunicar es el objetivo principal de la estrategia de comunicación de una empresa. Tal es el caso que menciona Tony Henshaw de Transredes – Bolivia, que recientemente logró la certificación ISO 18001 para seguridad y salud, 14001 para la actuación ambiental y que actualmente están en el proceso de documentar las políticas de Buen Vecino en la región. “De alguna manera se podría decir inclusive que añade formalidad y

confianza al reporte, cuando es realizado por un tercero que no tiene relaciones con la empresa”, expresó este ponente.

De hecho, la tendencia global sobre estos reportes es lograr una sinergia sobre los diferentes temas, de las diferentes publicaciones y consolidarlos en una sola entrega, siempre con el propósito de ofrecer la mejor información a los interesados de la empresa. Tales son los casos de Novartis y Natura de Brasil, que han empezado a implementar estrategias de informar de manera integral a sus stakeholders. El comentario de Zadek complementa este asunto en cuanto a que menciona que existe un serio problema en la manera que comunicamos la gestión empresarial, para lograr que la gente realmente crea en nosotros y que actúe de manera positiva según lo que percibe.

Del mismo modo, coincide la opinión de Allen White cuando expuso que siendo GRI es una iniciativa con miras a convertirse en un medio global para los reportes de sustentabilidad de las empresas. Sin embargo, considera que el principio más importante para la estrategia comunicacional de



una empresa, es reflexionar sobre el valor en el tiempo de simplemente ser transparente frente a sus stakeholders. “La información pública reduce las sorpresas, tiene una cualidad paliativa en los públicos interesados y da confianza a los prestamistas de que la empresa está bien dirigida.”

Los mejores comunicadores del éxito de una organización son sus propios públicos. La credibilidad del reporte, siendo realmente un instrumento que satisfaga las necesidades de sus públicos, tiene su fundamento en el hecho de

que lo más importante es en realidad el contenido, mucho más allá de la forma del mismo, tal como lo apuntó Zadek. Se muestra en un estudio realizado por la empresa AccountAbility sobre la confianza que se tiene en las instituciones por actuar en el mejor interés de la sociedad, que las Fuerzas Armadas y las ONG's son las empresas menos transparentes de una larga lista de instituciones; sin embargo, son las instituciones que encabezan la lista de aquellas en las que más confiamos porque tienen Gobierno Corporativo. Ahora nos preguntamos, ¿Por qué sucede este fenómeno? Quizás la respuesta está en que el simple hecho de que se haga un reporte, no indica que esto logrará la empatía que se quiere con los stakeholders.



Simon Zadek

Tiempos de cambio

El panorama del mercado de nuestros días ha cambiado radicalmente, en cuanto a que se comprende que la organización tiene una tremenda responsabilidad en la sociedad constituyen una herramienta para conseguir el bien común que busca la sociedad. Los beneficios que una comunidad recibe gracias a las mejores prácticas de una organización, son directamente proporcionales a las que recibe la propia empresa en un mercado competitivo. En estos días es evidentemente la RSE como una herramienta para la competitividad y más aún, se está convirtiendo en una obligatoria actuación dentro de un mercado que así lo exige. Sin embargo, es necesario comprender que las mejores prácticas empresariales deben ser llevadas a cabo por una verdadera sensibilidad social y

no con fines meramente propios o hasta quizás por la búsqueda de evadir obligaciones tributarias. “La RSE no es hacer donativos o tomarse una foto con un *Gran Cheque*”, apuntó Italo Pizzolante Negrón.

Las audiencias, los compradores, en fin, los stakeholders al final del camino son quienes sentenciarán y son quienes hacen una imagen positiva o negativa de la empresa en el sector. A veces existe una mayor preocupación por crear una buena imagen, cuando en realidad el proceso es completamente al revés y empieza desde lo más interno de la organización, al formar una cultura sólida que será la base y el fundamento para crear la identidad que, con bastante probabilidad, estará alineada con la imagen que los mercados establezcan. Una sólida cultura en la organización se reflejará en la identidad y la confianza de los stakeholders en la empresa, será efectivo resultado de un esfuerzo que nunca



Tony Henshaw

termina. Añadió a esto Tony Henshaw que en el pasado la gerencia financiera de una entidad, estuvo acostumbrada a ser el lugar máspreciado de una organización. “Quizás todavía lo sea, pero en estos tiempos de cambio ya no es visto como un sector aislado, sino que necesariamente va acompañado de

otros dos pilares como los son los de la calidad y los factores social y ambiental, sobre los que descansa el accountability y la gobernabilidad corporativa de una organización.”

Los nuevos mercados tienen nuevas exigencias, la adaptación a este nuevo panorama es inminente y es justamente eso a lo que se refirió Zadek, al hablar de la calidad de los reportes que existen en este momento. Dio ejemplos como

Japón, que tiene hasta 500 reportes anuales, Australia 150 y Estados Unidos 400 reportes. Sobre América Latina mencionó que tal vez conoce de hasta 15 buenos y consistentes reportes. El hecho tampoco es simplemente apegarse a un reporte por el hecho de ser el más conocido, para esto habla de una simple y primera evaluación para comprobar la efectividad del reporte que se hace:

- *¿Sabe la empresa la dimensión de su impacto en la sociedad?*
- *¿El reporte cubre lo que es realmente importante para los stakeholders?*
- *El reporte debe ser un medio para comunicar que se ha respondido a los cambios y a las nuevas realidades de los mercados.*

Recientes reportes de la organización Transparency International muestran que nueve de cada diez países en vías de desarrollo necesitan urgentemente de apoyo práctico para luchar contra la corrupción. Evidentemente, entonces es un problema que es tarea de todos. Los índices de percepción de la corrupción de los países muestran que los mercados regionales desaparecen y las fronteras de la misma manera, siendo ahora los mercados globales los que juzgan a las empresas por su comportamiento. En Latinoamérica, si no contamos a Chile, estamos ubicados detrás de Africa como uno de los continentes más corruptos del mundo. Tal vez el resultado no es nada alentador, sin embargo hay quienes piensan que estos reportes, al hacer público un resultado como este ,alentará a emprender una estrategia de mejores prácticas.

Transparencia: ¿Una herramienta o una obligación?

El elemento de mayor atención en la discusión de la mesa fue el llamado que los expertos hicieron con respecto al valor que tiene la transparencia en la estrategia comunicacional de la empresa. Según Allen White, existen serios estudios que demuestran que la transparencia es un factor crítico en los mercados financieros y que definitivamente es recompensado en los mercados de capitales. De esta manera, los reportes no financieros que abordan elementos sociales y ambientales se han convertido en un elemento común entre miles de empresas, siendo un asunto crítico en el tema de la transparencia del siglo XXI.

Sobre este tema prosiguió White al hacer una reflexión sobre el rol de la transparencia en la estrategia de competitividad de las empresas. Explicó que existe una *expectativa* en los mercados y que ella está presente en todos los sectores, cada vez con mayor fuerza. Luego viene una fase de *realidad*, en la que cada vez ha generado más reportes, que responden a diferentes exigencias, elaborados por diferentes grupos, con diferentes intereses. Es responsabilidad de la empresa que emite el reporte, conocer a sus públicos y adaptar su reporte a esas demandas. Se habla ahora de una “corporación desnuda” en la que las *redes de stakeholders* se comunican entre sí y ahora las organizaciones privadas y públicas requieren tomar en cuenta que bien pueden ser posibles víctimas de la transparencia, cuando en realidad deben ser beneficiarios por esta. El caso de Transredes de Bolivia muestra cómo las certificaciones y los reportes que han



cumplido, les han abierto las puertas a ser considerados una empresa consistente en sus acciones, con una manera acertada de reportar a sus públicos o stakeholders; pero más aún, han desarrollado una nueva cartera de coaliciones con ONG's y proveedores locales, que les ha permitido fortalecer alianzas con sectores como educación, agua, electricidad y salud que de hecho no son áreas de su experticia. De hecho es parte de la estrategia comunicativa que se mida el impacto que la organización tiene en la sociedad como un todo, así como tomar en cuenta cuál es el nivel de seguridad y sostenibilidad de sus empleados y más cercanos vecinos a la empresa. Con estas pequeñas pero seguras alianzas, se puede lograr un enorme espacio de Buena Voluntad, como menciona Henshaw, con un bajo presupuesto y con un enorme resultado en la creación de una sólida cultura de cooperación social.

La transparencia es un factor de clara rentabilidad para la empresa, según



apunta White, claro está que es necesario desarrollar una *estrategia* coherente, para desarrollar *credibilidad* y confianza en los

interesados por una empresa. Dentro de estas dimensiones de la transparencia y con la aparición de nuevos reportes, surgen los casos del GRI y el AA1000 con una alta credibilidad sobre los otros, otorgando un cierto reconocimiento a quien así lo implementa en su empresa. La transparencia no es una opción, es un criterio obligatorio para aquellas empresas que quieren pertenecer a los nuevos y actuales mercados de hoy en día, apuntó tajantemente Zadek.

La importancia de relacionarse con los stakeholders es vital frente a los beneficios que esta práctica otorga a la organización. Tony Henshaw habló también del Sistema de Gerencia de los Stakeholders, en el que una sencilla matriz muestra que aquellas organizaciones con un alto nivel de relación con sus públicos interesados y un alto nivel en el sistema de operaciones, tiene un espacio asegurado en el sector en el cual se desempeña. Mientras tanto existen algunas que tienen un buen manejo de sus operaciones, pero con poca relación con los stakeholders, esos están contentos pero con un muy alto riesgo. Los beneficios de la relación con los stakeholders son muchos, entre ellos el beneficio de la duda que recibe la empresa una vez en situaciones de contingencia y un mayor espacio para desarrollar su licencia para operar.

Conclusiones generales:

El mercado ha cambiado y afortunadamente también así las audiencias que lo sustentan. El público se ha vuelto más crítico y así, más exigente. Pero este es un camino que no termina, sino que apenas comienza y merece un proceso de constante adaptación por parte del sector empresarial y que éstos se relacionen con sus stakeholders. El dinamismo de la información es una certera vía para lograr este efecto, pero no se puede desligar tal efecto de la necesaria transparencia que debe practicarse en las acciones de la organización y las obligatorias mejores prácticas empresariales. La primera responsabilidad de la empresa es ciertamente con sus empleados, pero también lo es con su comunidad

más cercana, con los sindicatos, con el sector público, en general con sus públicos interesados.

La comunicación es definitivamente un importante elemento en la empresa, pero la tarea empieza en lo más interno de la organización, en su gente, en la cultura corporativa que moldea la identidad. *“La comunicación no resuelve problemas de organización, los problemas de la organización se resuelven con buena gerencia”* señala Italo Pizzolante Negrón. Es un factor crítico de éxito que las empresas desarrollen modelos de Buen Gobierno Corporativo que generen credibilidad en la forma como operan y los servicios que presta. Ciertamente es la RSE un instrumento para la competitividad, pero completa la frase Pizzolante cuando dice que es un herramienta que se hace sostenible en el tiempo porque estamos hablando de la empresa socialmente responsable, que necesariamente debe mantener y establecer la confianza entre una organización y sus audiencias.

La gerencia del siglo XXI tiene importantes retos que enfrentar, así los enumera Henshaw: La capacidad para constantemente demostrar la habilidad para añadir valor; Balancear las diferentes exigencias de los stakeholders, que solo se puede lograr con el diálogo; Desarrollar confianza en las alianzas.

La estandarización de los reportes es hoy en día más que una tendencia, es una realidad, y es necesario que las empresas se comuniquen con sus stakeholders y que comuniquen lo que sea necesario e importante para sus públicos. Es por esto que la empresa debe conocer su entorno y conocer a quién se dirige, cuáles son sus demandas y cuáles son sus intereses. La empresa no

escoge su audiencia, el mercado los fija y la organización debe identificarlos y personalizar su estrategia a cada sector reconocido.

Luego de finalizar la sesión, el moderador de la mesa, Italo Pizzolante Negrón, concluyó haciendo notar la importancia vital de ser transparentes en el desempeño de la empresa y por sobretodo prestar la debida atención al comportamiento de los empleados y de quienes dirigen la organización, ya que los consumidores están atentos al desempeño de los productos, pero ahora más que nunca al desempeño de quienes hacen los productos. “Más allá de preocuparnos por los productos que hace la empresa, hay que ocuparse de la empresa que hace los productos.” A esto añadió que la RSE no es un cheque o un donativo, la RSE es parte del fundamento de la visión de la empresa. Además es un claro compromiso con la sociedad y está fundamentado no en lo que se dice, sino en lo que se hace. Ese “compromiso” del que Pizzolante nos habló, no es solamente del departamento de Relaciones Públicas de la empresa, ya que los primeros involucrados son los directivos más altos que representan a la organización.

Fue el Gobierno Corporativo uno de los temas relevantes de este seminario – apuntó Pizzolante – esta es una nueva propuesta que se caracteriza por la manera como la empresa se vincula con su recurso humano interno; por la manera como la empresa legitima lo que dice con lo que hace; y la forma como se desarrolla la relación transparente con los Medios de Comunicación. El esquema de Gobierno Corporativo, requiere necesariamente de un esfuerzo por comunicar lo que se hace, ya que si no comunicamos, otros lo harán por nosotros y el mensaje no será lo suficientemente claro y lo suficientemente coherente con la

identidad que queremos de nuestra empresa. Esa coherencia y esa consistencia de las acciones en el tiempo, son las que desarrollan las sólidas relaciones que necesariamente debemos tener con nuestras audiencias, con nuestros stakeholders.

