



El mapa empresarial debe incluir dentro de sus bienes intangibles el ejercicio de su ciudadanía, a la vez que debe reconocer el carácter ritual de sus ciudadanos consumidores. De esta manera, este estudio indica que para aumentar la competitividad en el mercado la empresa debe sopesar primeramente el carácter social co-responsable de la construcción de bienestar colectivo, sólo así se puede fortalecer su percepción pública. Igualmente, refiere a los ejercicios organizacionales del “Gobierno Corporativo”, que buscan la transparencia y la regulación de sus procesos para aumentar la credibilidad y lealtad hacia su producto.

■ **Italo Pizzolante Negrón**

Competitividad Responsable, un mandato social

Descubrir lo que se tiene,
construir lo que se exige

Mas 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 sobre el estudio y la actualización constante, el desarrollo de nuevas referencias locales y globales y 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, ello sucede, porque hoy actúan mayor cantidad y muy distintas

audiencias en un mercado que incorpora en forma creciente exigencias sociales y hasta políticas que trascienden lo puramente económico.

Mientras la empresa busca hacer más eficiente su operación y reducir agresivamente sus costos, el consumidor-ciudadano está dispuesto a reclamar activamente sus derechos y defenderlos, a exigir el respeto al medio ambiente, denunciar el irrespeto al ser humano cuando es explotado y hasta organizar bloqueos a plantas industriales y supermercados donde se venden productos que cree no cumplen con su visión del rol social y ciudadano de una empresa. Adicionalmente, las fusiones y adquisiciones han modificado el mapa empresarial y el equilibrio de poderes, relegando muchas veces a los accionistas minoritarios, los empleados y en general a la comunidad que tienen

mucho que perder; el poder de decisión en las Juntas Directivas comienza a ser cuestionado ante la percepción de falta de transparencia, la inexistencia de Directores independientes, y comités de auditorías; hoy se vigila con desconfianza el estilo en la toma de decisiones y los conflictos de interés no resueltos. La nueva realidad empresarial, pública y privada, se enfrenta a múltiples audiencias que utilizan los medios de Comunicación, las organizaciones no gubernamentales, la academia y las autoridades entre otros grupos de presión para hacer escuchar nacional e internacionalmente su opinión e influir en la conducción empresarial. Por ello, el desafío hoy, es hacer de la competitividad una ventaja sostenible y ello sólo es posible si le incorporamos al concepto de *competitividad*, una visión *responsable*.

Las prácticas transparentes del sector público y privado nunca antes tuvieron la trascendencia de hoy día, pues se han convertido en criterios de actuación cuyo cumplimiento o incumplimiento se ve reflejado positiva o negativamente en los medios de comunicación, los cuales nos vigilan a todos por mandato de una ciudadanía activa. De allí la reciente afirmación del International Institute for Management Development: “Las compañías deben redescubrir las virtudes de la transparencia y el comportamiento ético hacia el interior de la nación en la que operan. Ninguna empresa puede ser exitosa y en consecuencia ninguna nación puede ser competitiva, si la opinión pública desconfía de su comunidad de negocios”.

COMPETITIVIDAD RESPONSABLE, FACTOR CRÍTICO PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

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 apoyados en Prácticas de Buen Gobierno Corporativo (*Corporate Governance*) y actuando como empresa socialmente responsable. Hoy, la rentabilidad no sólo es medida en términos económicos. La misión de una empresa sustentable es la creación de bienestar y ello exige *descubrir* en nosotros mismos la sincera sensibilidad por las inquietudes de la comunidad y el país, por la honesta participación política en la

“

Los abusos corporativos, la manipulación contable y los escándalos financieros generaron una nueva sensibilidad en el empresario, unos porque nunca asignaron valor al pensamiento de sus accionistas o relacionados, otros, porque habiéndolo hecho y contando con empresas sanamente administradas y honestas en su relación con el entorno, aceptaron que más allá de lo que hacían, era importante la percepción pública de ellas

”

solución de los problemas ciudadanos, fortaleciendo el respeto por las diferencias y sobre todo comprendiendo la tolerancia, como el atributo personal de aquel que busca permanentemente la esa distancia, más corta, que separa dos puntos de vista. Me refiero a *construir* habilidades que integren equipos alineados y con visión compartida de procesos de toma de decisión gerencial que privilegien, mas allá de lo que se dice, aquello que se hace. Respeto a la diversidad de opiniones, analizando el entorno y la competencia, siendo prudentes pero veloces, en la toma de decisiones; capaces de improvisar con firmeza a partir de la mejor información disponible, revisando los procesos de Comunicación interna y de relaciones, construyendo alianzas equilibradas con los diferentes públicos de la empresa y también aquellos para los que la empresa les es importante (stakeholders), alineando las expectativas comerciales a las expectativas sociales de la comunidad a las que servimos; dejando la autocomplacencia arrogante para corregir nuestras equivocaciones, aprendiendo de ellas.

Me refiero a sistematizar nuestros aportes a la empresa, a diseñar un modelo

de organización y gobierno de la empresa, simétrico y consistente con la actuación, orientado a la ejecución del plan de negocios pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos; liderazgo incluyente de hombres y mujeres que por igual aportan estandarizando procesos, necesarios para dar mayor certidumbre al valor que agregan, conscientes de las exigencias de sus stakeholders, abiertos a la colaboración, adaptación e integración de más y mejor talento que cree y gestione en equipos con multihabilidades.

DE LA “REVOLUCIÓN DE LA TRANSPARENCIA” A LA REBELIÓN CONTRA LAS PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO (CORPORATE GOVERNANCE)

Hacia finales de los noventa, presenté en Colombia en la “Cumbre Latinoamericana contra la corrupción” organizada por la OEA, una visión inicial de lo que años más tarde, como presidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, AVE, denominé “La Revolución de la Transparencia”; todavía no eran públicos los hoy sonados casos de Parmalat y Enrron, entre muchos. Los abusos corporativos, la manipulación contable y los escándalos financieros generaron una nueva sensibilidad en el empresario, unos porque nunca asignaron valor al pensamiento de sus accionistas o relacionados, otros, porque habiéndolo hecho y contando con empresas sanamente administradas y honestas en su relación con el entorno, aceptaron que más allá de lo que hacían, era importante la percepción pública de ellas. Muchas ya habían incorporado las hoy llamada Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, otras empezaron a ser forzadas con marcos regulatorios internacionales que comenzaron a incorporarse a los esquemas empresariales de nuestros países. El Banco Mundial, BID, CAF y la OCDE propusieron códigos de autorregulación que en algunos proyectos se transformaron en legislaciones que han ido demasiado lejos y, en lugar de detectar la raíz del problema, suponen una carga innecesaria para las empresas. A través de diferentes instituciones regionales iniciamos la divulgación de estos temas, para que la comunidad empresarial se preparara a lo inevitable: un nuevo tipo de fundamentalismo de minorías que sin tener control en las empresas desean ejercerlo a través de la presión pública, actuación

sustentada en la falta de confianza en las empresas y el hecho real de que algunas han realmente abusado de su poder, situación que ha generando unos desequilibrios peligrosos, contrarios a la transparencia que persiguen las mejores prácticas de Buen Gobierno.

En el mundo de la empresa pública y privada, la ola de “buen gobierno corporativo”, (Corporate Governance) y la naciente conciencia de la importancia de la Comunicación Estratégica como parte estructural del proceso de gestión, ha eliminado barreras y ha obligado a evitar la opacidad en la actuación, incluso proporcionando regulaciones que promueven la iniciativa empresarial, estimulando y premiando la transparencia.

Los nuevos marcos legales están obligando a las empresas a modificar sus procesos internos y considerar sus inversiones en material de infraestructura tecnológica, concretamente en el área de almacenamiento y administración de contenidos y en los sistemas de difusión interna y externa de información que les permitan construir una percepción sostenible de transparencia. Por sólo citar un aspecto mencionado en la SOX (Ley de Responsabilidad Corporativa denominada Sarbanes-Oxley, vigente en los Estados Unidos para evitar nuevos fraudes financieros), “las prácticas de Buen Gobierno deben procesar las quejas anónimas de los empleados hacia el comité de auditoría” y ello requiere de una estrategia específica de Comunicación para cumplir con la ley, además de las complejas implicaciones del ejercicio de este derecho y los riesgos de que se convierta en una forma de afectar la reputación de las empresas y sus ejecutivos. El nuevo entorno legal, además de distintos “stakeholders”, cada vez más sensibles y desconfiados, exige renovadas estrategias de comunicación que en forma proactiva refuercen la reputación y la confianza en la empresa.

El hecho concreto es que hoy las empresas grandes y pequeñas, familiares o no, ya no tienen opción. Están en la vitrina del juicio colectivo, pero lo fundamental es subrayar que las malas prácticas no se van a combatir con mas leyes y regulaciones que encarecen los procesos y afectan la competitividad de las empresas, sino con mayor madurez en la autorregulación y más inversión para la formación de líderes empresariales conscientes de que el desafío es armonizar los intereses de la empresa, con la expectativa que la sociedad tiene de ellas.

“

Las empresas se convierten en “ciudadanos corporativos” cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier otro ciudadano, profundizando la misión SOCIAL de la organización con una visión incluyente, que respete las diferencias que promueva el diálogo y que actúe con sincera humildad para escuchar a su entorno económico, político y social

”

DESCUBRIR LO QUE SE TIENE Y CONSTRUIR LO QUE SE EXIGE

Las nuevas reglas del juego para competir, obligan a la rápida adaptación de modelos de buen gobierno que vigilen la “transparencia” más allá de lo que dicen las empresas y que se refleje en aquello que deciden y comunican y a través de lo que hacen.

No obstante, para desarrollar buenos “gobiernos” en las empresas, debemos invertir en más y mejor formación, compartir mejores prácticas e iniciar una cruzada que he llamado de “Evangelización Corporativa” que incentive la transparencia. Un estudio reciente de la Universidad de Harvard afirmó que las compañías que balancean las necesidades de los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad en general, mostraron cuatro veces más crecimiento en comparación con las compañías que se enfocan únicamente en los accionistas.

Es por ello que para construir estratégicamente la reputación de una empresa en tiempos como estos debemos contar con una organización que gerencie los

procesos de Comunicación de la empresa, sin olvidar que la Comunicación no resuelve problemas de organización, la organización se resuelve sólo con buena gerencia. La “Comunicación Estratégica” es sólo una herramienta fundamental.

EN LA BÚSQUEDA DE NUEVOS MODELOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los tiempos son otros y además de las exigidas prácticas de Buen Gobierno Corporativo en lo interno y hacerse más competitivos como empresa, está su rol como actor social; 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 deportivo o pintar juntos la escuela de sus hijos. Hablamos de interés público, no de nuestros intereses, hablamos del actuar empresarial y no de “filantropía”, que no significa necesariamente que la empresa que la practique sea socialmente responsable. Dar dinero no es, únicamente, una acción de responsabilidad social. Nos referimos a aquello que la comunidad valora en el tiempo y no en coyunturas, no a lo que decimos bajo la luz de neón, en un ambiente con aire acondicionado, durante una Junta Directiva tomando decisiones de las donaciones que haremos en el año. Las empresas se convierten en “ciudadanos corporativos” cuando al trascender su misión comercial aceptan las mismas obligaciones y derechos de cualquier otro ciudadano, profundizando la misión SOCIAL de la organización con una visión incluyente, que respete las diferencias que promueva el diálogo y que actúe con sincera humildad para escuchar a su entorno económico, político y social.

Estamos frente a 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 rendición

de cuentas, balance y mutuo respeto. Un modelo donde ambos ejercemos derechos, pero también honramos deberes. Un ambiente creado por empresa y comunidad, para el encuentro y la armonía de intereses, tanto en las relaciones dentro de sus empresas, como sus vínculos con el entorno. Manteniendo en la mente, un justo equilibrio en nuestros programas sociales, no sustituyendo el rol que otros tienen en la búsqueda del bien colectivo. El Estado tiene un rol y debe ejercerlo y nosotros reclamar que lo haga. Nunca pretender que por su probada ineficiencia en los programas sociales, éstos reposen sobre los hombros de la empresa privada, eso es inadecuado y peligroso. La Competitividad Responsable de las empresas debe mantener su foco en el negocio y el mandato que impone sus accionistas, pero, actuando en forma responsable, aliada también con el interés común.

UN TRANSPARENTE Y SUSTANCIOSO INTERCAMBIO DE BENEFICIOS

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.

Las compañías que han dominado el paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial, hoy cuentan con una nítida y contundente ventaja competitiva, 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 em-

“

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

”

presa 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.

EL VALOR DEL COMPROMISO: BENEFICIOS TANGIBLES DE SER RESPONSABLE

El desafío es romper el mito 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”.

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, simétrica actitud individual, 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 y, sobre todo, personales.

■ **Italo Pizzolante Negrón**
Presidente de la Asociación
Venezolano de Ejecutivos, AVE.
Fundador de Pizzolante
Comunicación Estratégica, firma
consultora Latinoamericana.