

El desafío de modelar el entorno

Ponencia presentada en el evento "Retos y escenarios de la comunicación organizacional", de la Facultad de Comunicación Social-Periodismo y la Maestría en Comunicación Organizacional de la UPB, el 6 de abril de 2011, en Medellín.



Ítalo Pizzolante

Introducción

Nuestras organizaciones deben enfrentar los retos de moverse en entornos cambiantes y responder ante el ojo crítico de una sociedad que evalúa no sólo los productos o servicios que se le presentan, sino la forma sostenible y comprometida como la empresa los diseña y los entrega. Esto nos lleva a plantearnos estrategias que superen la visión tradicional administrativa para convertirlas en empresas socialmente responsables, con nuevas formas y perspectivas de relacionarse con sus públicos y otras maneras de comprometerse con la sociedad.

Para lograr ese cambio de filosofía corporativa es necesario contar con una forma de liderazgo y una estructura comunicacional que dé soporte a una actuación socialmente responsable, que se evidencie en todos los procesos de la organización y se traduzca en una organización conectada con su entorno y motivadora e inspiradora de cambios positivos. Esta es la propuesta que nos presenta la ponencia "El desafío de modelar el entorno", del Doctor Ítalo Pizzolante, reconocido investigador y consultor que cuenta con una trayectoria de más de 30 años como asesor del Banco Interamericano de Desarrollo y de numerosas empresas latinoamericanas en los temas de comunicación estratégica y responsabilidad social.

María Victoria Pabón

Coordinadora Académica Maestría en Comunicación Organizacional

"¿Por qué suena un sonajero? El viento hace que suene, pero no suena por el viento. El móvil suena porque fue diseñado para sonar, en consecuencia las piezas fueron hechas de tal forma que suenan como quiero que suenen. Eso es una variable de comunicación, cuando empezamos a hacer preguntas y las respuestas no existen: ¿qué tipo de instrucción diste?, ¿cómo quieres que se haga?, ¿cuál es tu habilidad?"

La teoría del caos lo explica, es decir, cuando un sistema suena, no depende de esa perturbación, depende de su organización y hay empresas que están estructuradas para que suenen como un soplado, lo que pasa es que no lo vemos desde esa perspectiva y pensamos sólo que los jefes de Responsabilidad Social no van a ser responsables o los temas de comunicación no van a ser mejor comunicados. Esto nos lleva a hablar del

modelaje, ese modelaje del entorno que es el reto de la organización.

Comunicar proviene de *comunicare* del latín «poner en común», y entonces vale preguntarse ¿cuál es la comunión que existe entre la agenda social del país donde se opera y la agenda empresarial, la comunión entre la expectativa del negocio con la agenda económica en el sector donde opera y la agenda política del país donde se opera?

Y además, debemos pensar que la licencia de una organización para crecer está en la posibilidad de armonizar todos los intereses. La capacidad de una empresa que se hace sostenible reside en comprender el interés del otro para armonizarlo con su interés, y es lo que hace que la empresa sea responsable. Es así como Michael Porter plantea no hablar de responsabilidad social, filantropía, o sostenibilidad, sino de valor compartido. Entendiendo ese valor compartido como crear valor económico, de tal manera que también se crea valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos.

Mientras, existen legislaciones que se están preparando en Honduras, Guatemala y Costa Rica para obligar a las empresas a cumplir con programas que hasta ahora son voluntarios. En Alemania, por ejemplo, se acaba de formalizar el tema de RS obligatorio en el sector minero.

Por otro lado, el consumidor de hoy ya no está interesado en que le digan qué producto fabrica, sino que se pregunta cómo se fabrica y en qué país y ciudad se fabrica y con cuáles ventajas competitivas. El valor de marca país ahora está condicionado por el comportamiento y el respeto de los derechos humanos y de transparencia en ese territorio.

Una nueva mirada a los *stakeholders*

¿Qué entendemos por *stakeholders*? Son los públicos de interés, pero para qué o para quién. Una cosa es hablar de públicos importantes para la empresa y otra cosa es hablar de públicos para los cuales la empresa es importante. Yo soy consciente de quiénes son públicos a los que mi negocio les vende y me vinculo con ellos, pero puedo estar dejando de ver a muchísimos otros que viven o mueren porque son dolientes de lo que yo haga o deje de hacer. Entonces, se propone una nueva forma de entender a los *stakeholders*, un cambio del ángulo de la visión en el análisis, no es una visión desde los puntos de vista comunicacional y

relacional, sino desde el punto de vista de las matrices de riesgo de negocio.

El último informe de los profesionales que trabajan en sostenibilidad económica, social, ambiental, política, ven la RS entendida como proceso, no como un programa. Se trata de que dedique tiempo en planeación estratégica, pensamiento sistémico, interiorice el proyecto, comuníquelo al personal interno, genere capacidad para solucionar problemas, sirva de modelo de inspiración, motivación, flexibilidad y trabajo en equipo. Para lo que se requieren líderes y ejecutivos que desarrollen nuevas habilidades y conocimientos con una mirada más profunda de las necesidades sociales.

La comunicación en la empresa socialmente responsable

Las empresas hablan de lo que van hacer y no de lo que están haciendo, tampoco tienen claro para qué son los canales de comunicación con los que cuentan, pero además no buscan lograr el compromiso de sus empleados, trascender la participación para conseguir que sus colaboradores se involucren y se comprometan, que es lo que exige este tema de RS.

Es necesario aclarar algunos términos como reputación e imagen corporativa. Reputación es el comportamiento de la organización en un tiempo, una trayectoria, lo que podemos equiparar a una película, mientras que la imagen es la foto. Si el comportamiento es socialmente responsable y la trayectoria es coherente y consistente, se logra reputación, y tiene que ver básicamente con las acciones comunicacionales que generan impacto, en cómo perciben la organización, y si es sostenible en el tiempo y las conductas se mantienen hacia el futuro, se logra impactar el estado financiero.

Pero nosotros leemos de izquierda a derecha y el desafío de hoy es leer de derecha a izquierda, para conocer primero qué es lo que se quiere lograr, a dónde llegar, por cuál camino coger para llegar a ese indicador con el que me van a medir, qué hago para que ese indicador salga bien. Si yo no tengo foco en la medición, no tengo prioridad y formas de convencer a las personas que tienen que trabajar desde el principio.

Y entonces la comunicación nos lleva a pensar en cómo articular todo lo de la organización hacia adentro o hacia afuera.



¿Cómo puede la comunicación interna de la RS impactar en el público interno de la organización?

La comunicación es una herramienta de gestión, la comunicación va más allá de la definición de un intercambio entre dos personas que tienen un valor común. Hace que ellos se relacionen y se comuniquen. Hoy por hoy la comunicación en las organizaciones se entiende como gestión, comunicar es gestionar, porque la comunicación entendida como fin en sí mismo no es lo que hace que la empresa resuelva su desafío, cumpla con sus metas. Por ejemplo: un hospital no va a estar mejor porque tenga más medios de comunicación, la comunicación es una herramienta que tiene que estar conectada con los objetivos del negocio. Hay un problema, es que la comunicación no resuelve los desafíos de la organización, los desafíos de la organización se resuelven con buena gerencia: un hotel que tenga mal servicio o mal clima organizacional, no es resultado de un problema de comunicación sino de organización y liderazgo, no es porque sea horizontal o vertical la comunicación, la pueden hacer más transversal pero si los líderes no toman decisiones, está mal estructurada, si las personas no saben para dónde van, si la gente no sabe cuáles son las expectativas, ni se sienten respetadas y si el proceso de ascenso tiene políticas poco transparentes no va a tener mejor ambiente porque tenga buena comunicación.

La comunicación va a ser buena en la forma en que se toman las decisiones. La comunicación va a ser muy poderosa y aportará a los logros de los objetivos, siempre y cuando el contenido de esa comunicación comunique claramente lo que se está esperando que pase, y que el liderazgo de esa organización acompañada de una actuación firme y tome decisiones acertadas.

Yo puedo tener dos maneras de mejorar el clima organizacional: una es creer que voy a resolver con eventos sociales y aumento de sueldos; y otra es asumir que lo voy a resolver con el trabajo del día a día: contarle a la gente para dónde va, saber su proyecto de vida, cómo puede progresar. Recordemos que yo soy un comunicador, no un organizador de ruedas de prensa y creador de eventos. Un comunicador es un estratega, un facilitador, un traductor de los intereses y objetivos de la empresa, en términos que la gente que trabaja en la empresa los conozca, los respete y los apoye, esos elementos son fundamentales.

¿Cuáles son las destrezas que debe tener alguien para comunicar?

El ser humano nace con mucha mayor capacidad de comunicación, curiosamente cuando el ser humano crece se va embruteciendo comunicacionalmente y el embrutecimiento del crecimiento se debe a que nos vamos enredando más nuestras vidas, nos hacemos más preguntas que respuestas.

La vida tiene que volver a enseñar a que se comunique estratégicamente lo que se quiere, la habilidad es saber cómo decir las cosas, actuar en la manera en que las personas se sientan comprometidas, porque si no hay compromiso no se logran los objetivos. Hay que expresar lo que se quiere. La habilidad es fundamental, pero no suficiente porque puede que se tenga la estrategia, los asuntos que deben hacerse, los mensajes y la habilidad, pero nada de esto funciona si no se tiene una estructura organizacional de la comunicación, cómo funciona y quién maneja la comunicación. Es tener un departamento que esté correctamente estructurado, donde la definición de los problemas sea clara, donde el reporte y a quién reporta cuenta, porque si el comunicador reporta al tercer nivel y nunca ha conocido al director de la compañía, es muy difícil que ese comunicador pueda ayudar a los objetivos de la empresa.

El análisis de la estrategia, la construcción de los mensajes, el desarrollo de las habilidades y la creación del modelo de organización de la comunicación, está sujeto a qué está pasando en el entorno, por aquello que te rodea y lo que se vive cada día.

No existe fronteras entre la comunicación interna y externa

El entorno es donde están las oportunidades, pero también las amenazas. La comunicación interna entonces es inseparable de la comunicación externa porque lo que ves tú cuando estás afuera, es lo que yo tengo adentro, tú sólo vas a ver mis intenciones cuando veas mis actuaciones. Esa imagen corporativa que está inserta en el entorno es la cultura traducida en actuaciones.

El tema de la comunicación tiene que ver con los objetivos, pero tiene que ver con lo que yo me propongo, que finalmente es lo que tú quieres.

Lo que vamos a comunicar es lo que a la empresa la hace socialmente responsable y no comunicar los programas de responsabilidad. Ser socialmente responsable internamente debe incluir la comunicación de las políticas laborales, el respeto a los derechos humanos, las relaciones transparentes con el gobierno y los accionistas, la no discriminación por género, el no uso de la mano de obra infantil, la publicidad respetuosa con la empresa, sus estrategias comerciales; es finalmente comunicar que todos los procesos son Socialmente Responsables.

Comprometerse y participar

Por último es vital crear estrategias de comunicación conociendo los públicos con los cuales quieres relacionarte y decidiendo cuáles son los mensajes que le vas a dar para lograr los objetivos. Esto implica participación y compromiso: participar para que exista un involucramiento mayor e integral; y comprometerse porque será el proyecto de vida que vas a defender. En pocas palabras, participar activamente es saber para donde voy, acompañado de la divulgación, dime qué quieres y dime por qué. Y el liderazgo que se comunique va hacer la diferencia en el compromiso, muchas veces no se actúa con liderazgo y no inspira, uno puede ser jefe y no líder, o puede ser líder y no jefe. Finalmente de lo que se trata es de hacer bien haciéndolo bien”.