



## ***Cámara de Industriales del Estado Aragua***

---

### **Ponencia ampliada de Italo Pizzolante Negrón**

## **Fortalecimiento Institucional para el Liderazgo Responsable**

*Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo*

Numerosas publicaciones de calificadas escuelas de negocios nos han invitado por años 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; mientras 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, es una invitación 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; me refiero a modelar el mercado conectándonos con aquello que realmente valora y que nos asegura el futuro. Descubrir en los negocios que diseñamos y en el estilo gerencial como operamos, nuevos enfoques que giran sobre el 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”, reflexiones que en la incertidumbre buscan explicaciones al dramático cambio ideológico regional y local. Mientras la realidad de lo “económico”, da vida a los planes de negocios del mundo corporativo, el

**Italo Pizzolante Negrón**

pensamiento empresario busca modelos que hagan sostenible el negocio, más allá de la coyuntura donde nuevamente el tema “político” forma parte de los interrogantes que surgen. Solo la energía creativa del líder emprendedor, es capaz de encontrar novedosas aproximaciones que garantice la sostenibilidad a su negocios, reflexiones que nos ubican mas allá de lo “político”, generando un nuevo estado de conciencia que nos indica nítidamente que el desafío esta en el “modelo social” de la relación empresa-sociedad.

La dinámica política es solo 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 y para ello es fundamental fortalecer institucionalmente el modelo de negocios que exitoso hasta hoy, ahora los caminos no son los mismo y no hay todavía mapas impresos que nos permitan conducirnos con facilidad hacia nuestros objetivos.

He escuchado en varias oportunidades a Schmidheiny, fundador del Grupo Nueva, sensible y exitoso hombre de negocios, repetir que “no hay negocios exitosos en sociedades fracasadas”. Solo 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 mas corto de la sostenibilidad, sin duda será atender lo social para viabilizar lo económico, lo que permitirá espera mejores ambientes políticos en beneficio de todos. Modelar con nuestra actuación, trasciende la misión y visión corporativa y nos re-descubre el “valor social” de los valores empresariales; modelar es crear referencias responsables, transparentes y sostenibles. Exigencias como estas, son las que están replanteando la visión de la Escuelas de Negocios en el mundo entero y que se resumen en una profunda reflexión que le escuchara en Diciembre del 2006, al líder de la Fundacion Don Cabral de Brasil, en la IV Conferencias 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”, -titulo de uno de mis libros-, modelando lideres dispuesto a asumir cambios profundos en la concepción de un modelo de negocio conciente de la realidad de nuestros países, modelos que encuentren un justo equilibrio entre lo económicos y lo social, que de forma oportuna armonicen los legítimos intereses de la empresa, sus trabajadores y la comunidad a la que sirven, para ello el Comunicador Estratégico tiene una protagonismo fundamental como traductor, guía y coach 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

**Italo Pizzolante Negrón**

ofrecen una licencia social para operar, que es renovada por nuestra consistencia pero revocada por las contradicciones entre aquello que decimos y finalmente hacemos. Confianza, definida 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”, afirmación de Rosabeth Moss, ex-editora de Harvard Business Review compartida en un encuentro de los directores que conformamos el Consejo Consultor del BID para las Conferencias interamericanas de RSE. Confianza que articula mayor autonomía para que el empleado sienta el derecho de tomar la iniciativa y logre hacer las cosas 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 la ONU y en forma particular un mandato para aquellas empresas que han firmado el Pacto Mundial promovido por el 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”, 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. La ética 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 cuenta, responsable y comprometida, requiere un cambio radical que implica la “transformación de los valores centrales de la empresa”, señala un reciente informe de la Fundación BBVA y el IESE publicado en España, 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.

## **De la “foto” de la IMAGEN a la “película” de la REPUTACION**

En el camino de la confianza empresarial, la reputación no se construye 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, una “película” conformada por diferentes fotogramas que conforman los comportamientos 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 yo diría populista marco legal en los Estados Unidos, con importantes impactos económicos y hasta operativos en millones de empresas alrededor del mundo, regulaciones que 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 produce 10 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 bancarrota de Refco, sin mencionar los inversionistas individuales que confiaron en la empresa. Sin duda, la oportuna prudencia de los organismos regulatorios 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 los 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. Solo 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 será abordado con mayores detalles más adelante en esta publicación, 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 que son 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 una importante contribución a la comprensión de este concepto y ha establecido alianzas con el Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento y otros multilaterales para difundirlas regionalmente, el Comité de Buen Gobierno integrado por Juan Simon Mendoza, hoy Presidente de la AVE; Sonia De Paola, gerente de 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 De Candia. La AVE, ha concentrado sus esfuerzos en la actualización, difusión, formación, capacitación y oportunidades de acceso a la información de las mejores prácticas de “Buen Gobierno” internacionales, y al hacerlo, pone especial énfasis 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 como 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 allí 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, es asimétrica. Resulta *simple*, porque son claras las expectativas de hombres y mujeres que, sin distingo de nivel, sólo esperan mayor bienestar.

Nos encontramos con el desafío profesional de lo *complejo* y lo *simple*; de gerenciar y promover la diversidad, combatir la intolerancia compulsiva y respetar las diferencias; a lo que 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.

**Italo Pizzolante Negrón**

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.

Un líder de hoy, “no necesita dirigir más, sino mejor, porque confía en que los gerentes y sus equipos trabajan por convicción propia en bien de la empresa, aportando su inagotable creatividad para solucionar problemas de una forma simple, acertada y veloz”, sostiene Carlos Llano, en su libro *“La amistad en la empresa”*.

Condición de la sencillez, fruto de la veracidad y consistencia de sus actuaciones, es la confianza; el vínculo más duradero y poderoso para mantener unida a la organización, especialmente 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”.

Contribuir, como profesionales de la comunicación, a la construcción de una cultura corporativa que sume normas, principios y valores, generando un ambiente de confianza, lealtad y diálogo; atributos éstos que dibujan una nítida identidad para la empresa, que se resume en tres palabras: nivelar, alinear y direccionar 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 *direccionar* 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 contará con la legítima autoridad que refleja su ubicación en la organización, al más alto nivel gerencial, además del apoyo coherente y consistentemente de la alta dirección de la empresa. Es así como el Comunicador Estratégico, asume su rol de líder modelador y armonizador, que integra.

En la Harvard Business Review, se afirmaba recientemente: “El liderazgo, es el arte de la improvisación”. El líder opera *dentro* y, al mismo tiempo, *por encima* del

**Italo Pizzolante Negrón**

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. 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; que comprendan la prudencia, como una ayuda a la inteligencia para definir qué hacer ante cada nueva situación. Hombres y mujeres con criterio, que aprendan de los errores, 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 personas, superando las meras relaciones comerciales y mercantiles.

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 a medida que éstos se desarrollen.

Pero, tal como asegura Daniel Goleman, creador del concepto de “inteligencia emocional”, no basta con ser listos; también el dominio sobre uno mismo, la auto-motivación, 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 y recalibrará, con profunda honestidad, nuestra brújula moral, modelando el entorno donde queremos competir de manera responsable y garantizando la sostenibilidad de nuestro proyecto profesional y personal, dentro y fuera de la empresa.

## 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 sobre el estudio y la actualización constantes, 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, 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 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 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 que integren equipos alineados y con visión compartida, diversidad que desarrolle capacidades para decidir con velocidad, hábiles para improvisar a partir de la mejor información disponible, dejando la autocomplacencia arrogante para corregir nuestras equivocaciones aprendiendo de ellas. Me refiero a sistematizar nuestros aportes a la empresa, liderazgo incluyente de hombres y mujeres que por igual aportan estandarizando procesos que den mayor certidumbre al valor que agregan, 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, 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

## **La Responsabilidad Social Empresarial: ¿moda o estado de conciencia?**

Hoy mas 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, convirtiéndose en una muy perversa expresión que se escucha y afirma que: “la Responsabilidad Social Empresarial esta de moda”.

Así como un niño cuando nace no sabe el impacto de lo que hace cuando lanza un objeto, el niño tiene que empezar a vivir su etapa de madurez para darse cuenta como son interpretadas sus acciones y cuantas de ellas contribuyen con el desarrollo de su vida, entonces 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, el estado de conciencia no se detiene en ningún momento de su edad cronológica, vas desarrollando nuevos estados de conciencia porque el entorno va cambiando y te va obligando a hacer reflexiones que no las habías hecho antes.

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, lo que está sucediendo es que se concibe de manera distinta la relación entre el entorno y la empresa y cuál es el rol que le corresponde a la empresa, y esa definición de rol está en proceso de gestación

Hay una gran confusión de cuál es el rol de la empresa, en líneas generales, más aún de la empresa en términos sociales. Responsabilidad es un estado de conciencia individual, al agregarle la dimensión social, la Responsabilidad Social es un estado de conciencia del impacto que tu produces, positivo o negativo. 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. Pero, cuando hablas de Responsabilidad Social en la dimensión Empresarial no solo te refieres al impacto positivo o negativo de tus actuaciones individuales, sino que has evolucionado a un nuevo estado de conciencia, ahora colectivo, en la que te sientes 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.

**Italo Pizzolante Negrón**

Es perverso, afirmar que ahora, producto del repetido desencuentro de la empresa y su actuación social, si nos debemos a la RSE, 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 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 presenciamos es el diseño de la definición del nuevo rol que nos corresponde como ciudadanos concientes y más responsables, junto a los diferentes actores sociales que esperamos convivir en armonía y para ello la palabra clave es: confianza.

Responsabilidad es un estado de conciencia individual; al agregarle la dimensión social, la Responsabilidad Social es un estado de conciencia del impacto que tu produces, positivo o negativo. 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. Pero, cuando hablas de Responsabilidad Social en la dimensión Empresarial no solo te refieres al impacto positivo o negativo de tus actuaciones individuales, sino que has evolucionado a un nuevo estado de conciencia, ahora colectivo, en la que te sientes 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 frecuente encontrarnos con empresas que desarrollan exitosos programas o proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, pero son Socialmente Irresponsables. Hechos, incluso notorios, en la forma de tratar al personal y relacionarse con la comunidad, las decisiones que mantienen proveedores que han afectado al ambiente o la poca transparencia de su desempeño financiero frente a los accionistas o trabajadores de la empresa. Por ello, he planteado en diferentes foros empresariales dentro y fuera del país que el verdadero desafío de la RSE es estimular la ESR (Empresa Socialmente Responsable), 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 a un PROCESO empresarial responsable cuando tomamos decisiones y actuamos en sociedad.

## **Las ONGs, un Ciudadano ejemplar**

Cuando estructuraba el contenido de este libro, no dude 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. Vino a mi mente los días cuando TELEVEN, canal Venezolano de televisión, me propuso moderar un espacio diario en el noticiero que denomine “Ciudadano Corporativo”. La propuesta de valor giró

**Italo Pizzolante Negrón**

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 reencuentro 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 responsabilidad social empresarial. "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, les 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 requiere.

Mi memoria, de "Ciudadano Corporativo", está impresa con diferentes experiencias de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que modelaron esa actuación social de la empresa y que legitimaron sus logros, testimoniando como 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 creativa de las ONGs las colocan nacional e internacionalmente como **referentes de credibilidad**, ya que en su inmensa mayoría son percibidas como independientes, asumiendo un rol de certificación de la verdad. Responsabilidad que requiere equilibrio y racionalidad y sobre todo conciencia de las implicaciones públicas de sus opiniones.

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

Las ONGs son organizaciones sociales de **alto impacto** porque abordan temas que afectan a la sociedad, de **probada 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 temas trascendentes, pero muchas veces descuidados. Las ONGs funcionan como contrapeso, representado a la gente y abiertas a la construcción de alianzas que armonicen,

**Italo Pizzolante Negrón**

responsablemente, los diferentes intereses de los actores sociales, económicos y políticos que actúan en la sociedad.

El gran desafío de las ONGs, y ya sin espacio en la columna 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, las empresas para que pudieran existir durante muchos años, debieron haber desarrollado acciones que en la mayoría de los casos nunca las entendieron en la dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que hoy conocemos, pero 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 una empresa de ser responsable y por eso se debe distinguir nítidamente entre lo que son los programas tradicionales de RSE y lo que implica ser una empresa socialmente responsable.

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

El ser una empresa socialmente responsable significa que sus relaciones laborales están fundamentadas en confianza y equidad, significa que los vínculos con el ambiente están marcados por el respeto y la tolerancia, significa que su desempeño está marcado por la transparencia.

Una empresa socialmente responsable 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 los mismos deben responder a la sociedad en la cual se desarrolla la actividad de una empresa.

Sin embargo, en nuestras sociedades latinoamericanas tenemos el drama de falta 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 no sea prudentemente diseñado puede abortar la credibilidad y en vez de generar más cohesión social, lo que hará será repetir 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.

## **Bibliografía**

**STEIN, Guido.** El Enigma del hombre. Reflexiones Antropológicas sobre la dirección. Revista Empresa y Humanismo, Vol V, N° 1 / 02. Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra. España

**LLANO CIFUENTES, Carlos.** La Amistad en la Empresa. Fondo de Cultura Económica. Primera Edición, 2000.

**Harvard Business Review.** Noviembre 2005

**Goleman, Daniel,** "Inteligencia emocional" Edición, 2003 Michael Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores, 1980

**Lewin, Kurt:** Field theory in social sciences, New York 1951

**McCombs, Maxwell and Shaw, Donald.** "The agenda-setting function of mass-media". Public Opinion Quarterly. Vol. 36 1972. Dr. Guillermo Dueñas, Philadelphia University. "Educación para toda la vida: En contexto"

**Ries , Al y Laura.** The Fall of Advertising and the Rise of PR.

**McLuhan, Marshall.** La Aldea Global. (Con Bruce Power). Gedisa. Barcelona. 1990.

**Geertz, Clifford.** The Interpretation of Cultures. New York, Basic Books. 1999.

**Toffler, Alvin.** "La Tercera Ola"; Edición; México, 1985

## Italo Pizzolante Negrón

Es Ingeniero Civil, con Máster en Comunicación Política de la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctorado en Comunicación Organizacional, en la Universidad Jaume I, Castellón, ambos en España. Con más de 30 años de experiencia en el área de la Comunicación Estratégica, es fundador (1976) y actualmente presidente del Consejo Directivo de la empresa **PIZZOLANTE Comunicación Estratégica**, dedicada a la consultoría gerencial en procesos de comunicación empresarial, que cuenta con un prestigioso portafolio regional de clientes multinacionales y globales.

Es un prestigioso conferencista nacional e internacional en temas de: *Comunicación Estratégica, Responsabilidad Social Empresarial, Gobierno Corporativo y Reputación Empresarial, entre otros*. Ha publicado los libros: **Ingeniería de la Imagen**, Editorial UCAB (1993); **La Reingeniería del Pensamiento** (Editorial Panapo con 4 ediciones); **Organización y Cultura, la Identidad Corporativa: Capítulo "La Geometría de la Comunicación"** (Universidad Católica de Murcia, España, 2000); **El Poder de la Comunicación Estratégica, Reflexiones de un Evangelizador Corporativo** (con 6 ediciones: AVE-CEDICE 2001, seleccionado en el 2002 como el "Libro del mes" en España, por la prestigiosa Revista CONTROL; Ediciones Hermes de la Universidad de Medellín, Colombia 2002; la Universidad Pontificia Javeriana, Colombia 2004; la Colección Profesional de El Nacional, Venezuela 2006 y la editorial Intermedio del Círculo de Lectores, Colombia 2007). En España presentó, junto sus coautores, los libros: **"Gestión de la Comunicación en las organizaciones"**, en sus capítulos de "Gobierno Corporativo, la Revolución de la Transparencia" y "Portavocía" (Editorial Ariel, Barcelona 2004) y **"DirCom, Estratega de la Complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación"** (Editado por Joan Costa, Barcelona, 2009). En Venezuela presento en 2008, junto a sus coautores, el libro: **"Tres visiones de la ética y la responsabilidad social en la empresa del siglo XXI"**, en su Capítulo: "La Empresa Socialmente Responsable". Recientemente fue publicado en España: **"De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable"** (Universidad Jaume I, Castellón, 2009) y está preparando: **"El Desafío de Modelar. Comunicación Estratégica para el Fortalecimiento Institucional"**, a ser publicado este año.

A través de los buscadores en Internet y en la página web de la firma [www.pizzolante.com](http://www.pizzolante.com), pueden ser consultadas sus charlas y conferencias, entrevistas en prensa, artículos de opinión en publicaciones latinoamericanas, al igual que diferentes testimoniales en video tape.

Es fundador de la primera Cátedra de "Gerencia de la Comunicación e Imagen" en el IESA, Instituto de Estudios Superiores de Gerencia en Venezuela en 1991 y es profesor de postgrado en diferentes Universidades en Iberoamérica. Productor y animador de radio en el período 1972-1980 y fundador del programa venezolano de televisión **"Ciudadano Corporativo"** y **"Constructores de un País"**, en prensa escrita, fundó en varios medios de comunicación la primera sección especializada en Comunicación Corporativa a partir del año 1989. Escribe en distintos medios regionales. Ganador de reconocimientos nacionales e internacionales, como el **"Gold Quill Awards"** de la IABC (*International Association of Business Communicators*) y varias veces como **"Agencia de Comunicaciones del año"** para P&M (*Revista Publicidad y Mercadeo*).

Presidente de la Alianza Social de la Cámara Venezolana-Americana VenAnCham; expresidente de la Asociación Venezolana de Ejecutivos, fue miembro del Equipo Asesor externo para la reestructuración del sector privado en el BID (*Banco Interamericano de Desarrollo*) en Washington. Miembro fundador de la Red Andina de Gobernabilidad Corporativa promovida por la CAF, Corporación Andina de Fomento, además de miembro fundador de numerosas iniciativas promovidas por el Banco Mundial-IFC/OCDE. Forma Parte del Consejo Consultivo del SEKN, Social Enterprise Knowledge Network (*Universidad de Harvard-IESA Venezuela*) y del Consejo Asesor del BID en Washington, USA que promueve las Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social Empresarial desde el 2002.

## Italo Pizzolante Negrón