

» Por qué las empresas necesitan tender puentes: hacia una nueva relación con los *stakeholders*

Madrid » 12 » 2018

VENEZUELA: UN EJEMPLO ILUMINADOR

Año 2013, Venezuela. Una gran empresa de consumo masivo (cuyo nombre mantendremos en el anonimato) redefinió las responsabilidades en el alto nivel de la organización: el segundo en la jerarquía asumió la conducción de la totalidad de las áreas funcionales. Esto permitió que el gerente general se consagrara de forma exclusiva al relacionamiento con autoridades, numerosos sindicatos, comunidades alrededor de las plantas industriales, gremios empresariales y medios de comunicación. La operación de la empresa incluía 4 plantas, 16 centros de distribución y la atención al cliente en más de 170 000 puntos de venta. Es decir, una operación de alcance nacional, que demandaba relaciones directas con no menos de un centenar de entidades oficiales distribuidas dentro del territorio venezolano, así como con otras numerosas entidades privadas y del tercer sector.

La implantación de este modelo no significó la desaparición o el desplazamiento a un segundo plano

de la unidad de asuntos públicos y comunicaciones. Al contrario, elevó sus funciones al más alto nivel de dirección. Esta empresa, al crear una alta dirección ejecutiva de dos cabezas que interactuaban entre sí, mostró con una decisión inusual su capacidad para comprender la siguiente realidad: la sostenibilidad operativa dependía de la calidad de los intercambios que lograran establecerse con sus comunidades estratégicas. La medida demostró que, incluso en momentos de complejidad, las respuestas innovadoras que no se perciben a simple vista pueden ser la solución idónea.

CUANDO LAS EMPRESAS SE VEN CUESTIONADAS

No solo en América Latina, sino también en buena parte del planeta, se está produciendo un fenómeno cada vez más intenso y persistente, por el que se interroga a las instituciones, así como a las empresas. El temario no se limita a la cuestión de si estas cumplen o no con el marco legal vigente en cada país. Aproximadamente desde mediados de los años sesenta, el abanico de preguntas se ha expandido de forma paulatina. En la última década, los interrogantes se han multiplicado, adquiriendo con frecuencia la forma de cuestionamiento.

Se inquiera a las empresas acerca de la remuneración y el estado de sus relaciones laborales, las modalidades de contratación que los proveedores tienen con sus trabajadores (incluso cuando están ubicados en otros países), la calidad y garantías de sus productos y servicios, las prácticas concretas en materia de derechos humanos (género, inclusión, tolerancia política, religiosa y cultural), el trato que dispensan diariamente a clientes, proveedores, comunidades y relacionados, el impacto que los procesos productivos tienen sobre el medio ambiente, el estatuto de los programas y medidas de seguridad y las posibles brechas entre lo que se dice y lo que se hace.

Cada vez más, las organizaciones son interrogadas como sujetos morales. Es decir, como entidades que tienen obligaciones éticas. Derek Parfit advierte en su obra,



*Razones y personas*¹, de un proceso propio del mundo moderno: pensar y calificar a los colectivos (pueblos, grupos sociales, equipos deportivos, integrantes de una generación, instituciones públicas y privadas) como si fueran individuos.

Esta tendencia es decisiva para las empresas: sus audiencias o *stakeholders* las observan, analizan sus conductas, se hacen preguntas acerca de si sus actuaciones son o no responsables y morales.

MÁS ALLÁ DE LO PREVISIBLE

A mediados del siglo XX comenzó a usarse el concepto de *stakeholder* para englobar a personas o grupos de la sociedad a los que interesa, influye o afecta la actividad de una o varias empresas. La mayoría de los *stakeholders* son previsible. Por ejemplo, cualquier industria sabe que directivos sindicales, autoridades del ente regulador o periodistas especializados en negocios tienen que hacer un seguimiento de su desempeño como parte de su actividad profesional.

Pero estos observadores también pueden resultar imprevisibles. Un caso ilustrativo: en el año 2012, la acción de un docente jubilado de origen peruano, obligó a una de las industrias líderes a nivel mundial en el ámbito de la higiene personal y del hogar a realizar una inversión de casi 2 millones de dólares que estaba fuera de sus presupuestos. Hay que advertir que la persona en cuestión no pertenecía a ninguna organización, no desempeñaba ninguna función pública, ni había participado nunca en una actividad semejante: un jubilado atento a los asuntos públicos, un *stakeholder* invisible.

Durante una visita a un supermercado, nuestro hombre se percató de que dos presentaciones de una misma marca de crema dental contenían información diferente sobre la composición. Alertado por esta disonancia, revisó los envases de tamaños distintos de un mismo champú producido por esta empresa. También encontró diferencias. Avivado por su descubrimiento, este auditor ciudadano se las arregló para adquirir los mismos productos en otros cuatro países de América Latina.

Antes de ponerse en contacto con la empresa y anunciarle que había elaborado un informe con las discrepancias encontradas, llamó a los números de los servicios de atención al cliente, que figuraban en el propio envase. En ninguno fue atendido. Cuando la empresa finalmente logró reunirse con este ciudadano auditor, se encontró con alguien que actuaba por iniciativa propia, que no representaba a nadie, y cuya exigencia consistía en la regularización, actualización y homogeneización de la información de los envases. Su argumento era simple y categórico: las disparidades

“La estructura de *Advocacy* surge para dar respuestas bajo una visión más amplia y real, la de un verdadero conocimiento de la región y de sus tendencias económicas, sociales, políticas e institucionales”

vulneraban su derecho a estar debidamente informado.

EL AUQUE DE LAS EXIGENCIAS

La irrupción de observadores invisibles es tan solo uno de los factores novedosos que desafían la operatividad, el intercambio fluido y el mantenimiento de un ambiente favorable a los negocios. La red ha introducido un elemento que agrega dificultad a los intercambios entre empresa y sociedad: los *stakeholders* inesperados que interrogan a las empresas en demanda de información o que exigen explicaciones sobre sus conductas.

Lo dice el filósofo coreano Byung-Chul Han en su libro *La sociedad de la transparencia*²: la nuestra es una época donde las sociedades propugnan la develación de lo que permanece oculto o fuera del alcance del público. Esta exigencia se refiere no solo a los poderes del Estado, sino también a las empresas. Por el solo hecho de guardar silencio o permanecer fuera de los radares, las organizaciones o las figuras públicas se vuelven objeto de especulaciones o sospechas.

Algunas fuerzas reales que afectan o que acechan a las empresas en su camino son la desinformación predominante sobre la actividad productiva, el desconocimiento de lo que las estructuras empresariales aportan a la economía y a la organización de las sociedades, la presencia en el espacio público de corrientes de opinión que cuestionan (a menudo sin ningún fundamento), o el incremento de las noticias falsas asociado al deterioro del lenguaje.

Lee McIntyre³ ofrece un diagnóstico inequívoco: existe una serie de factores que están presentes en la escena pública (relativización de los hechos, desconocimiento o desinformación de cómo funciona la sociedad, ciertos sesgos cognitivos y una marcada inclinación a opinar sin fundamento) y que, sumados a la revolución que representan las redes sociales, crean condiciones para que se produzcan tormentas que causen severos impactos reputacionales.

¿PUEDEN PROTEGERSE LAS EMPRESAS?

Nuestra premisa es que existen técnicas, herramientas y especialistas que pueden ayudar a las empresas a analizar su entorno, a definir estrategias adecuadas a los nuevos escenarios y a establecer rutas, vínculos e intercambios que no solo alcancen a los *stakeholders*, sino que se proyecten hacia sectores más amplios de la sociedad. Los tiempos obligan a las empresas a prepararse, tanto para lo previsible como para lo imprevisible.

¹ Parfit, Derek. Razones y personas. Traducción: Mariano Rodríguez González. Editorial Machado Libros. España, 2004.

² Han, Byung-chul. La sociedad de la transparencia. Traducción: Raúl Gabás. Herder Editorial. España, 2013.

³ McIntyre, Lee. Posverdad. Traducción: Lucas Álvarez Canga. Ediciones Cátedra. España, 2018.

Así, surge en algunas empresas una innovadora estructura, la de *Advocacy*, para afrontar entornos en constante cambio, como está ocurriendo en América Latina. Más allá de ofrecer soluciones en el ámbito legal, está diseñada para dar respuestas, bajo una visión más amplia y real, la de un verdadero conocimiento de la región y de sus tendencias económicas, sociales, políticas e institucionales.

América Latina, como cualquier otra región del planeta, es un mundo lleno de peculiaridades. Incluso entre un país y otro existen considerables brechas históricas,

culturales y hasta de lengua, aunque el español sea el idioma predominante y común en la mayoría de los países. Interrogantes específicos demandan a las empresas respuestas específicas. Además, resulta imprescindible contar con el apoyo de equipos profesionales cuya configuración permita: conocer y analizar el entorno operativo de las empresas, definir estrategias de actuación y comunicación, dar forma a un mapa de relaciones (incluyendo a las autoridades de los países), establecer diálogos y construir puentes que allanen el camino a los negocios y promuevan la buena reputación de sus clientes.



Antonieta Mendoza de López, Vicepresidenta de Advocacy LatAm. Antonieta Mendoza de López posee más de veinticinco años de experiencia en Comunicación y *Corporate Affairs* para algunas de las compañías más grandes de América Latina, como PDVSA y la Organización Cisneros. En los últimos cuatro años, Antonieta ha llevado a cabo una intensa labor en la defensa de los derechos humanos de los presos políticos en Venezuela. Además, es fundadora del capítulo venezolano del International Women's Forum, y miembro de la Junta Directiva de la Fundación Eugenio Mendoza. Igualmente, pertenece al Comité de Medios de Comunicación de Venamcham, la Cámara Venezolano

Americana de Comercio e Industria.

amendozalopez@llorenteycuenca.com



Nelson Rivera, Periodista cultural y consultor en comunicaciones estratégicas. Nelson Rivera ha compaginado su trabajo en los ámbitos del periodismo cultural y la consultoría de comunicación estratégica. Desde hace más de tres décadas ha actuado como consultor de más de 150 empresas en temas de imagen, reputación y gestión de crisis, principalmente en Venezuela, pero también en países como Colombia, Panamá, República Dominicana y Bolivia. Es miembro fundador del Consejo Editorial del Diario El Nacional (1993), en Venezuela. Además, desde 1995 es director del *Papel Literario*, la publicación cultural más antigua de América Latina, que circula desde 1943 como parte del mencionado Diario El Nacional. Es autor de un volumen de ensayos, *El cíclope totalitario* (Random House Mondadori, 2009) y editor de dos volúmenes de la serie *Pensar la transición* (Universidad Católica Andrés Bello, 2017 y 2018). Desde 2005 mantiene una columna semanal especializada en libros de pensamiento, historia, sociología y psicología social.

riveranelsonrivera@gmail.com

d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com

