

Comunica RSE

Qué puede y debe hacer la comunicación por la Sustentabilidad

Ideas para el debate y recomendaciones para la toma de decisiones



Informe ComunicaRSE 2014

Un análisis del vínculo actual entre comunicación y RSE-Sustentabilidad.

Qué puede y debe hacer la comunicación por la Sustentabilidad

Ideas para el debate y recomendaciones para la toma de decisiones



- 1. Introducción**
- 2. Sobre la Investigación**
- 3. Rol de la Comunicación en la RSE y la Sustentabilidad**
- 4. La Comunicación en la Empresa**
- 5. RSE–Sust y los debates públicos**
- 6. Medios de Comunicación**
- 7. Ciudadanos y Consumidores**
- 8. Reportes de Sustentabilidad**
- 9. Redes Sociales**
- 10. Diálogo con los Grupos de Interés**
- 11. El Escenario de la Comunicación de Sustentabilidad en la próxima década**
- 12. Conclusiones**
- 13. Bibliografía**

Capítulo 1

Introducción

La Responsabilidad Social Empresaria ha recorrido un largo trecho desde su irrupción en la agenda global unos veinte años atrás, hasta su virtual consolidación como condición estratégica en nuestros días. Hoy ya no se tiene registro de grandes empresas que no hayan incorporado, en mayor o menor medida, esta visión a su gestión.

Este camino evolutivo no estuvo exento de avances y retrocesos, de encendidos debates acerca de su alcance, y de las diatribas de sus apologistas y detractores.

Durante muchos de estos años fue bastante frecuente escuchar en foros públicos y leer en artículos periodísticos y académicos sobre las dificultades de encontrar una definición unívoca y universal de la RSE. Parecía que cada uno de los actores involucrados tenía su propia definición.

A medida que el término RSE fue ganando en complejidad y espesor, y porque muchos veían tal vez de manera equivocada en la palabra “social” un estigma reduccionista, se lo comenzó a renombrar de diferentes maneras hasta dar con la palabra “sustentabilidad”. Hoy uno y otro se utiliza indistintamente. Algunos autores vinculan ambos términos al afirmar que la responsabilidad es la condición modal a la que debieran tender las conductas de aquellas organizaciones que persigan la meta de la sustentabilidad y procuren gestionar su “impacto en la sociedad” en el plano económico, social y ambiental.

A lo fines de normalizar esta “polisemia” en las definiciones, en este trabajo vamos a utilizar el término “RSE-Sust” para referirnos a la temática.

La relación entre Comunicación y Responsabilidad Social Empresaria ha estado signada por diversos debates que la han mantenido en constante tensión.

A medida que el concepto de RSE fue cambiando y evolucionando, la idea que se tenía sobre el rol de la comunicación fue acompañando estas mutaciones.

En uno de los extremos de una posible polarización se ubicaban quienes menospreciaban el valor de la comunicación en el contexto de la sustentabilidad, denunciando que la divulgación de acciones de RSE no era más que una estrategia de simulación carente de legitimidad y orientada a “maquillar” a las empresas. En el otro extremo, se posicionaron quienes creían que la RSE traía consigo sólo por su propia eficacia el grado máximo de la transparencia corporativa.

En el medio de estas dos posturas, un muy amplio campo de análisis se ofrece a miradas más matizadas que intentan desentrañar el valor que la comunicación tiene para la RSE-Sust.

En 2003, ComunicaRSE organizó en Buenos Aires un seminario en la Universidad de Palermo (UP) bajo el lema “RSE: Comunicar o no Comunicar”, en el que empresarios y expertos en comunicación debatieron sobre esta temática. En esos tiempos todavía existían empresas que no comunicaban y sectores que objetaban a las que sí lo hacían.

En 2005, impulsamos una investigación de opinión pública de 1200 casos en el que el 91% de los encuestados se manifestó a favor de que las empresas den a conocer sus acciones de RSE-Sust públicamente. Otros estudios más recientes revelan resultados más o menos similares que muestran que desde la ciudadanía existe una buena predisposición a recibir este tipo de mensajes. De ninguna manera esto podría ser interpretado como que la opinión pública es proclive los intentos de utilizar la comunicación de RSE-Sust como una máscara que oculte los aspectos negativos de una organización. Se trata, a nuestro entender, de una extraordinaria demanda de transparencia.

En la investigación sobre “Comunicación externa de RSE” que ComunicaRSE realizó en 2009 surgió que las causas por las cuales las empresas se manifestaban remisas a comunicar sus acciones de RSE-Sust eran principalmente cierto temor a desatar una demanda social inmanejable, el temor a que dicha comunicación se interpretara como una acción de marketing y también la falta de presupuesto.

Esa es una escena del pasado. En la actualidad, más del 90% de las grandes empresas que tienen presencia en la lista del Fortune 500 realiza algún tipo de comunicación activa de sus actividades relacionadas con RSE-Sust.

En su texto de 1981, “Teoría de la Comunicación Humana” el psicólogo Paul Watzlawick sostiene que uno de los axiomas irreductibles de la comunicación es precisamente la imposibilidad de la “no comunicación”. Para el científico estadounidense no existe la “no conducta”. De la misma manera, las empresas más renuentes a comunicar fueron paulatinamente cambiando su estrategia, al comprender que de no ser ellas quienes comuniquen de manera proactiva, serían otros actores quienes “le pusieran nombre” a sus conductas organizacionales.

En este proceso ha tenido una influencia muy importante la ampliación del rango de públicos propuesto por la teoría del management de los “grupos de interés” elaborada por Ed Freeman en 1984 y de gran incidencia hoy en día. Las empresas han pasado de un enfoque de rendición de cuentas restringido a un único grupo de interés de accionistas (shareholder) a tener que vincularse con universo más amplio (stakeholders).

A medida que el mercado y las grandes empresas fueron ganando espacios de poder cada vez más importantes en el escenario de la globalización posterior a la caída del Muro de Berlín, su nivel de exposición y responsabilidad se incrementó. La opinión pública comenzó a ejercer mayores presiones sobre la responsabilidad social de las empresas y a juzgar su comportamiento como causante de muchos de los males económicos, sociales, de derechos humanos y ambientales de las últimas décadas. Esto obligó a las empresas a dar nuevos debates públicos para intentar reconstruir la confianza perdida de la sociedad. En estos debates la comunicación de la RSE-Sust tuvo, tiene y tendrá un rol preponderante.

Adicionalmente, en los últimos siete años, la llegada de las redes sociales ha revolucionado las comunicaciones empresarias y ha determinado que le sea muy difícil a una empresa no tener al menos “presencia” en esas plataformas.

A propósito de este escenario, durante el proceso de creación de la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social se describe así:

La globalización, las mayores facilidades de movilidad y accesibilidad y la creciente disponibilidad de comunicación instantánea, hacen que los individuos y organizaciones alrededor del mundo encuentren cada vez más fácil conocer las decisiones y actividades de otras organizaciones, tanto cercanas como lejanas. Estos factores ofrecen la posibilidad a las organizaciones de beneficiarse del hecho de poder aprender nuevas formas de hacer las cosas y de resolver problemas. Esto significa que las decisiones y las actividades de una organización están sometidas a mayor escrutinio por parte de una amplia variedad de grupos e individuos. Las políticas o prácticas aplicadas por las organizaciones en diferentes localizaciones, pueden compararse rápidamente.

Ya resuelta en buena medida la cuestión de la conveniencia de la comunicación en este marco, se abre un nuevo universo de interrogantes acerca de cómo debería ser esta comunicación para constituirse en una herramienta que sirva para potenciar los mejores efectos económicos sociales y ambientales de la RSE-Sust. Eso fue lo que nos propusimos en ComunicaRSE con este trabajo de investigación que complementa un ciclo de estudios que lleva más de una década y que aspira, como todos nuestros trabajos, a ser el punto de partida de una discusión más amplia y a brindar elementos de orientación para la toma de decisiones.

Capítulo 2

Sobre la investigación

Alcance de la investigación

En este trabajo nos propusimos abordar la temática desde una perspectiva amplia que analiza el vínculo actual entre comunicación y responsabilidad social empresaria y sustentabilidad (RSE-Sust), en función de conocer cuál es el rol que cumple la comunicación en el marco de las estrategias de sustentabilidad de las organizaciones.

La indagación se centró en lo que en la teoría de la comunicación empresaria se conoce como “comunicación externa” entendida como el conjunto de acciones de comunicación dirigidas a los públicos externos de una empresa u organización, tanto al público masivo de manera directa o a través de los medios de comunicación, como al resto de sus grupos de interés, incluyendo proveedores, accionistas, gobiernos, universidades, sindicatos, organismos internacionales y otros.

Los objetivos generales del estudio son:

- Generar un espacio de debate crítico y reflexivo sobre el vínculo entre comunicación, sustentabilidad y RSE.
- Proponer un conjunto de recomendaciones prácticas y operativas que sirvan de orientación para los gestores de comunicación y sustentabilidad dentro de las organizaciones.

Los objetivos específicos del estudio son:

- Identificar buenas prácticas de comunicación de la RSE-Sust.

- Analizar cómo la comunicación de la RSE-Sust interviene en la construcción reputacional.
- Describir los aportes de la comunicación en la creación de valor para las organizaciones.
- Identificar modelos exitosos de management de la comunicación de la RSE-Sust.
- Analizar la evolución de la agenda temática que integra la sustentabilidad y su impacto como vector de cambios sociales.
- Discutir el rol de los medios de comunicación en la promoción de la RSE-Sust.
- Identificar cómo los mensajes de RSE-Sust se insertan en los discursos comerciales y publicitarios.
- Poner en contexto el fenómeno de las redes sociales y su impacto en los nuevos escenarios de comunicación.
- Debatir el valor comunicacional de los reportes de sustentabilidad.
- Analizar el fenómeno de los diálogos con los grupos de interés como instancia de comunicación.
- Proponer un marco de comprensión al dilema entre la demanda de transparencia y riesgos asociados.

Metodología

Para llevar a cabo este trabajo se realizaron **53 entrevistas en profundidad en modalidad presencial** con un cuestionario cualitativo estandarizado y estructurado de preguntas abiertas. Algunas de las entrevistas se realizaron a través de sistemas de comunicación remota vía Internet o telefonía.

La muestra de líderes de opinión se escogió entre profesionales de diversas disciplinas, de distintos **países de América Latina, Estados Unidos y Europa**. Si bien la gran mayoría de los entrevistados son expertos en la temática que nos ocupa, se buscó también incluir a personas no estrictamente especializadas pero cuyas opiniones y perspectivas son consideradas idóneas para el tema investigado.

El panel seleccionado representa a los sectores empresarios, organizaciones no gubernamentales, académicos, consultores de RSE, consultores de comunicación, publicitarios, expertos en marketing, periodistas, funcionarios gubernamentales y sindicalistas.

La **modalidad de presentación** de los argumentos, opiniones e ideas vertidos en las entrevistas se realizó de manera **conceptual**, buscando reflejar los principales vectores que atraviesan las diferentes temáticas planteadas. Se incluyen **citas textuales** detectadas como representativas de la opinión de los entrevistados. Se encuentran debidamente identificadas en el contenido de este trabajo y las mismas no se asocian a nadie en particular por motivos de confidencialidad.

Capítulo 3

Rol de la comunicación en la RSE y la Sustentabilidad

El vínculo entre comunicación, sustentabilidad y RSE siempre estuvo condicionado por la discusión acerca de su **legitimidad**. De un lado, se ubicaban quienes consideraban inconveniente la difusión y promoción pública de las acciones de RSE-Sust, bajo el manto de los prejuicios del **lavado de imagen**. En el otro extremo estaban quienes veían en la comunicación un componente sustantivo de una conducta responsable y hacían suyo el reclamo por la **transparencia**.

Este era el escenario 11 años atrás, cuando desde ComuRSE impulsamos el seminario “RSE: ¿Comunicar o no comunicar?” para debatir junto a empresas y organizaciones que representaban el espíritu de ambas posturas. Seis años después, en nuestra investigación sobre comunicación externa, el 60% de las empresas relevadas admitía tener un perfil medio y alto de comunicación.

Hoy, prácticamente el debate se ha clausurado. Existe un amplio consenso alrededor de la idea de que la comunicación constituye una fuerza impulsora determinante para cualquier estrategia de sustentabilidad.

Si clasificáramos las actitudes generales más frecuentes entre los expertos entrevistados hacia la comunicación y la RSE-Sust podemos hacerlo en tres categorías:

OPTIMISTA: Muestra una buena predisposición hacia el fenómeno de la comunicación de la RSE-Sust. Cree que genera valor y reputación. Tiene una valoración positiva del rol de la empresa en la sociedad.

MODERADO: Observa luces y sombras en los procesos de comunicación. Considera que aún las organizaciones no encontraron su punto de maduración y que falta inserción estratégica.

PESIMISTA: Tiene una visión crítica acerca del rol de la comunicación. Tiene una percepción cínica de las empresas y considera que aún falta mucho trecho que recorrer hacia una sustentabilidad genuina.

PESIMISTA 1

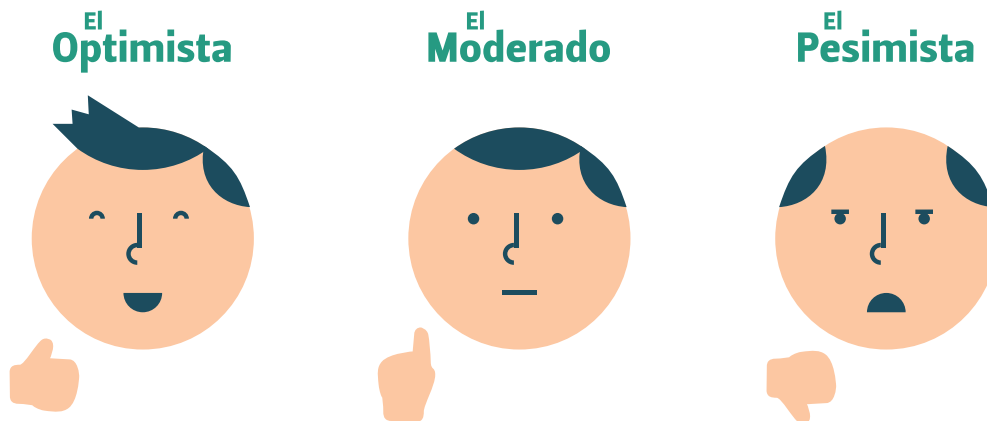
“La comunicación ha sido tan fundamental que a veces pareciera que la RSE es solo comunicación. Fue la puerta de entrada para que las empresas se interesaran. Y contribuyó a que fuera tan **SUPERFICIAL**. La comunicación es neutra pero se usó mal, se podría haber usado para profundizar”.

PESIMISTA 2

“La Comunicación manipulada **se vuelve más un fin que un medio**. Para mí es siempre un medio, como el lenguaje. Es un medio para decir algo. Si yo tengo contenido, luego encuentro un lenguaje para decir algo. Si no tengo contenido **me quedo en el mundo de las formas**.”

OPTIMISTA

“Las comunicaciones relacionadas con el **marketing**, lograron que al menos se empiece a hablar y poner en perspectiva temas que antes no se hablaban”.



MODERADO

“Si se quiso usar **como marketing no funcionó porque la ONU lo tomó seriamente**. Las crisis internacionales, consecuencia de la globalización, tienen mucha incidencia porque mostraron que no se podía seguir por ahí. Se vio que no da para hacer marketing”.

¿De qué hablamos cuando hablamos de RSE-Sust?

Uno de los primeros desafíos que enfrenta una organización al momento de definir su estrategia de comunicación es la multiplicidad de sentidos que giran alrededor de la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad. Aunque la empresa tenga bien definida su visión, se enfrentará a un universo de expectativas muy variopinto y deberá atender a ello. Incluso hacia dentro de la propia organización pueden coexistir ideas distintas sobre lo qué es RSE-Sust.

La ausencia de una **definición unívoca de RSE, Sustentabilidad y Sostenibilidad** es entonces uno de los primeros escollos. Esa cuestión ha llevado a que cada sector tenga su propio imaginario al respecto.

“En otras dimensiones de la gestión empresarial como el marketing, las finanzas, los recursos humanos, la definición es compartida, mientras que el alcance de la RSE parecería ser tan amplio, que cada uno le

*asigna uno distinto. Muchas veces hace falta una **idea fuerza única** que le dé identidad a la comunicación de la sustentabilidad.”*

No hay buena comunicación sin una buena estrategia

Otra condición importante es el nivel de **desarrollo estratégico** que tenga la RSE-Sust dentro de la empresa. Mientras más cerca se ubique del negocio, más fluida, natural e intensa será la comunicación, de acuerdo a la opinión de los entrevistados.

Se trata de impulsar a las organizaciones a que vean a la comunicación de la RSE-Sust **como un medio y no como un fin en sí mismo**.

En rasgos generales, los expertos consultados coinciden en afirmar que hoy hay más actores comunicando que años atrás, pero que la calidad de los contenidos no ha mejorado, y que ello se debe a la falta de una mirada estratégica y un mayor desarrollo conceptual.

“El concepto de RSE envejeció sin madurar, porque ya quedó chico. Y la clave no es buscar un cambio de nombre sino buscar una plataforma que sirva para que realmente la sustentabilidad sea sustentabilidad.”

Lo que no se dice también comunica

La comunicación ha sido una herramienta que permitió posicionar el concepto, interpelarlo, interpelar a sus actores. Permitted construir un relato público y visibilizar las acciones concretas. Para los líderes entrevistados, pareciera haber una brecha entre lo que se dice y lo que se hace. Por eso “lo más jugoso y desafiante de la sustentabilidad y de los programas es lo que no se comunica, hay más material en los silencios que en las palabras. Hay que leer atentamente lo que se comunica e indagar en lo que no se comunica”.

Los siete aportes fundamentales de la comunicación a la sustentabilidad

1. Retroalimenta la gestión

Los procesos de comunicación implican instancias de devolución y diálogo cuyo contenido puede ser utilizado por los gestores de sustentabilidad como insumo para instrumentar cambios y ajustes en las estrategias, dentro de un ciclo virtuoso. Los procesos de escucha con los grupos de interés tienen una gran relevancia en el marco de la comunicación de la RSE-Sust.

2. Prevención y gestión de riesgos

En línea con lo anterior, los procesos de comunicación permiten detectar focos de riesgos y gestionarlos de manera estratégica para prevenir y evitar conflictos futuros.

3. Posibilita la articulación para potenciar el impacto

La comunicación sirve de puente entre actores diversos con objetivos comunes que a través del trabajo en red pueden ampliar el rango del impacto de sus intervenciones.

4. Construye reputación y confianza

Si la comunicación está puesta al servicio de una estrategia asociada al negocio y respeta los valores de la veracidad y la credibilidad se convierte en un factor de construcción de reputación y confianza. Además, se percibe que comunicar la RSE-Sust de manera continua y consistente con la gestión puede actuar como un elemento de diferenciación y competitividad y favorecer a la creación de valor.

5. Consolida los vínculos externos e internos

La comunicación también contribuye al éxito de los objetivos internos. Una organización que informa, involucra, motiva y moviliza a sus empleados potencia el involucramiento y la fidelización de sus grupos.

6. Sensibiliza y genera conciencia

Como veremos a lo largo de todo este estudio, la comunicación de la sustentabilidad cumple también una función social pedagógica entre ciudadanos y consumidores.

7. Transparencia

La comunicación es una condición necesaria esencial de cualquier estrategia de transparencia. En la página 20 de este trabajo dedicamos un apartado especial a analizar la relación entre transparencia y riesgo que amplía este punto.

Capítulo 4

La Comunicación en la Empresa

De acuerdo a las respuestas de nuestros entrevistados los perfiles de comunicación más frecuentes en las empresas son:

*“La gran mayoría de las empresas **no informa TODO lo que hacen.**”*

*“Otros hacen lo que pueden, a veces sí y a veces no. Solo con foco contenido y como herramienta de RRPP. **Falta estrategia** y contenido.”*

*“Hay un grupo muy chico que son **world class**, que lideran y que lo hacen bien, con orden, con una trayectoria, con innovación.”*



OPTIMISTA

“Hasta ahora se mostraron las buenas cosas para que se imiten, se propaguen, y esto lleva a una meseta. Y esto tiene que seguir, pero hay que renovarlo. Hay que hacer la otra parte.”

MODERADO

“Hay empresas que son mejores que lo que comunican, y empresas que comunican mejor de lo que gestionan.”

PESIMISTA

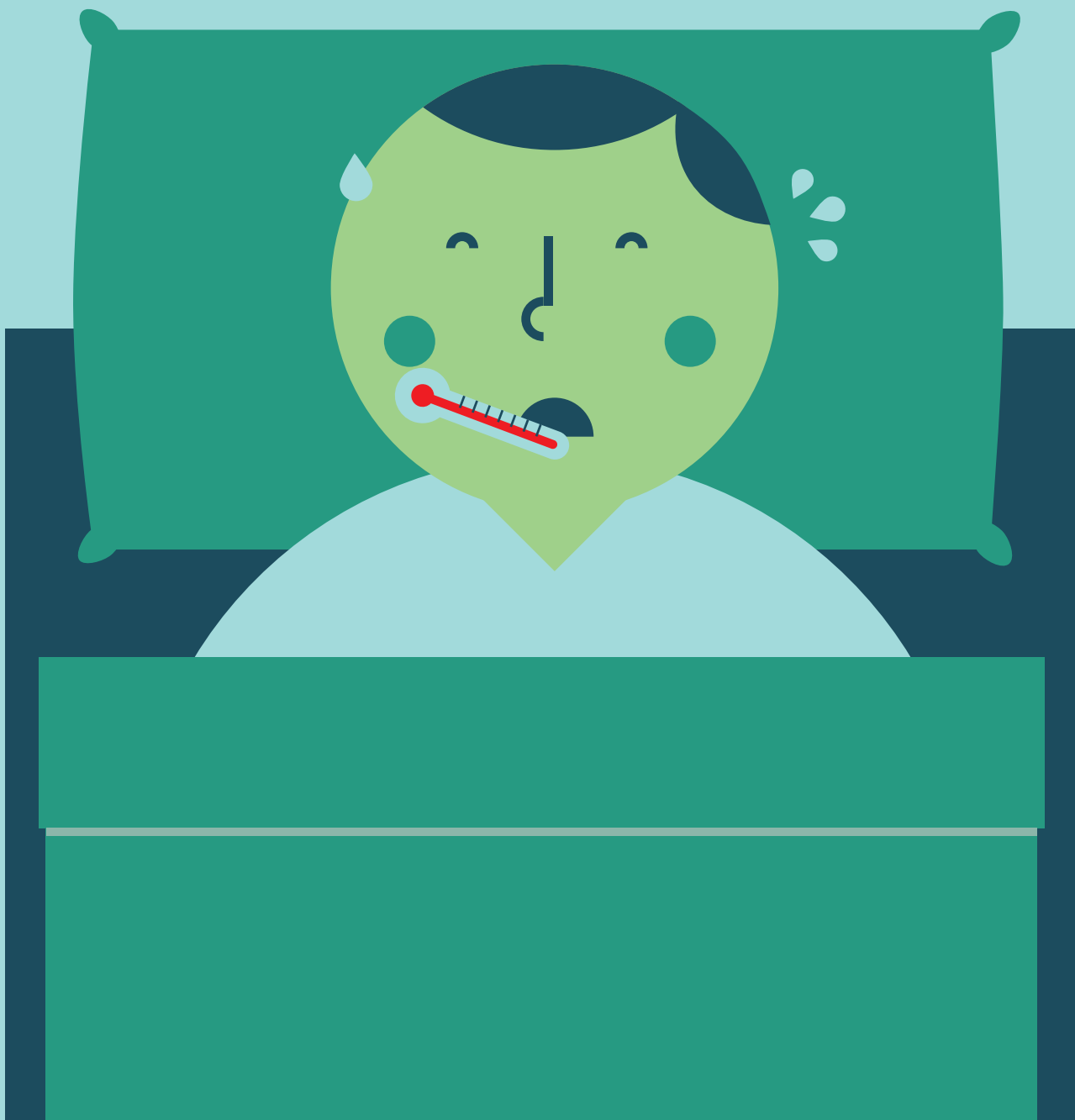
“Se hace pensando en comunicar.”

Protéjase contra la “SUSTENTABILITIS”

La “sustentabilitis” es un mal de nuestra época. Es una afección que contagia a aquellas organizaciones que no saben cómo comunicar estratégicamente su desempeño en sustentabilidad e incurrir invariablemente en “excesos ominosos” u “omisiones flagrantes”.

*“La RSE-Sust tiene un montón de oportunidades pero el triple de **amenazas**. Es mejor decir “estamos empezando, vamos de a poco”; que intentar hacer todo de golpe.”*

*“En estos temas no hay que manejarse con criterios tan publicitarios. No hay que decir lo que sos, hay que contar lo que estás haciendo. Es como con las personas: no me cuentes, **dame evidencias.**”*



Algunos de sus síntomas más comunes son:

- Añadir de manera irreflexiva el término **“sustentabilidad”** a cualquier cosa que se hace.
- Tender a comunicar incluso **antes de hacer**.
- Comunicar programas y acciones **aisladas**.
- Comunicar **siempre lo mismo**, de manera narrativa y sin datos fácticos ni indicadores.
- Enarbolar una imagen de “responsabilidad” pero **sin ofrecer información** para que sus audiencias puedan concluirlo por sí mismas.
- Ver a la **comunicación como un fin** en sí mismo y no como un medio para potenciar la sustentabilidad.
- **Contradecir** sus propios mensajes de sustentabilidad con sus conductas corporativas.
- Comunicar siempre dentro de un mismo **círculo endógeno**, de un círculo aúlico de convencidos.
- Escaparle a los **temas difíciles** y conflictivos.
- Comunicar cayendo en la tentación de querer **completar el “álbum de indicadores”** o **“check list”** de la RSE-Sust sin una gestión detrás.
- **Exageran el impacto** de su aporte a la sociedad.

¿Cómo prevenirlo?

- **Alinear los mensajes** con los impactos reales del negocio y con su propia misión.
- No comunicar de inmediato, **reflexionar** antes de hacerlo.
- **Segmentar** para llegar a los grupos de interés relevantes.
- Ser creativos para llegar a esos públicos, sin perder la **credibilidad**.
- Incluir sus mensajes de RSE-Sust en canales no convencionales que lleguen a públicos distintos y vinculen la RSE-Sust con la **vida cotidiana de la gente**.
- Usar un **lenguaje más llano**, menos técnico.
- No sólo hablar bien de sí mismas. Compartir información sobre **aspectos negativos** de la gestión.
- Utilizar al **CEO** y a la Alta Dirección como un voceros clave.
- Ver a sus **empleados como voceros** de sus mensajes de RSE-Sust.
- Tener la virtud de la **constancia** y comunicar procesos (“películas, no fotos”)
- Mostrar **continuidad** al tomar cosas del pasado y respetar formatos e indicadores.
- Creer que la **comunicación inspira**, no sólo informa y entretiene.
- Aprender a comunicar dándole relevancia a la información, **contextualizando**, sin perder de vista la **perspectiva didáctica de la comunicación**, ya que el tema requiere un cierto nivel de conocimiento.

• Tener **aliados genuinos** que ayuden a decodificar correctamente los mensajes, dándoles la libertad de brindar su opinión, para bien o para mal, porque eso da credibilidad y legítima.

• Evitar la comunicación desde áreas separadas y **crear los filtros adecuados** para que no se publiquen mensajes contradictorios con la RSE-Sust que se proclama.

*“Esa empresa hizo tanto y algo tan grande durante tanto tiempo que **se comunicó solo**. A veces la acción **per se comunica**.”*

*“Me resulta más interesante el equilibrio y no la **SUPERcomunicación**.”*

*“Hoy el discurso de la sustentabilidad es **optimista y propositivo**. Hace falta hacer **autocrítica**, volver a valorizar si lo que se hace alcanza, y cuál es el rol de cada institución.”*

Modelos de gestión de la comunicación de la RSE-Sustentabilidad

A grandes rasgos, se podría decir que existe un amplio consenso en la idea de la necesidad de contar con un área que lidere, coordine y comunique la sustentabilidad dentro de las empresas, pero aún no existe certeza sobre la existencia de un modelo de gestión ideal universal. Queda en evidencia que todavía está abierto el debate acerca de **la naturaleza de la función**.

Algunos expertos la ubican idealmente en **órganos vinculados a las gerencias** generales, Presidentes y CEO, para formar parte de comités transversales. Los caracterizan como órganos no ejecutivos, sino de staff y vinculados a la alta dirección.

*“No es hacer para contar sino para el largo plazo. Tiene que ser una función transformadora. Tenemos que cambiar para hacer las cosas de otras formas. Es una **gestión de riesgos para el futuro**”.*

En contraposición con las áreas de negocios que están centradas en los **resultados del trimestre**, el líder de RSE-Sust tiene que mirar al largo plazo.

*“Diez años atrás años nadie hablaba de Cambio Climático, ni de privacidad. En el área de RSE sí se hablaba. Hasta Bangladesh nadie hablaba de cadena de valor. **Nosotros (las áreas de RSE) hablamos temas de futuro**”,* explica uno de los gestores entrevistados.

Los Comités

En general, se valoriza positivamente la tendencia hacia los Comités. Los consultados consideran que dicho modelo de gestión es una manera de integrar a toda la organización y lograr que las diferentes áreas entiendan sus impactos. Los departamentos estancos y el apoyo de los consultores externos sirven sólo en algunos contextos iniciales.

*“La RSE es un **modelo de gestión**. Y un modelo de gestión no es un área.”*

*“Cuando uno hace RSE si no tenés **alianzas internas** no sirve.”*

*“La transversalidad se ve en el **presupuesto**. Si está concentrada sólo en el Área de RSE no es transversal.”*

Voceros

“Yo no recuerdo a ningún un CEO hablando de RSE en una entrevista importante.”

Al hablar del rol que tienen los voceros en la comunicación de la RSE-Sust, aparece con fuerza la importancia que juegan los **CEOS** en esta cuestión, tanto en lo que hace a su participación directa como en lo concerniente a los diferentes eslabones organizacionales que existen entre ellos y las áreas encargadas de comunicar.

Para los entrevistados, los CEOS suelen **delegar la comunicación** de la RSE-Sust y no aprovechan el **potencial de su liderazgo** para comunicar estos temas. Aquí perciben que se corre el riesgo de **limitarlo a un área específica** pudiendo incluso producirse contradicciones internas en la comunicación por desconocimiento de las diferentes áreas de las compañías que percibirían además que la alta dirección **no estaría involucrada** en la temática. En este sentido, muchos entrevistados pusieron énfasis en analizar cuántos **niveles jerárquicos** existen en el **organigrama** de las compañías entre el CEO y las áreas de RSE-Sust y su comunicación para sacar la conclusión al respecto.

Los líderes de opinión también hicieron referencia a los riesgos que se enfrentan al **centralizar la gestión de la comunicación** en áreas que tienen otras funciones además de la RSE-Sust. Aquí mencionaron que se suele cometer el error de utilizarla para conseguir otros objetivos, por ejemplo de marketing, y no para lo que se debería.

Como oportunidad de mejora, los entrevistados mencionaron que **además de los voceros habituales** tienen que tomar protagonismo los **responsables operativos**. Esto ayudaría a profundizar y hacer más directa la comunicación, porque aportaría más solvencia técnica y conocimiento profesional a las temáticas más complejas. *“Sino queda mucho en la imagen. Los voceros no tienen que ser la única voz cantante. Tiene que haber más referentes que puedan transmitir los valores de la empresa”,* explicó un experto.

Según esta idea, el modelo que mejor funciona es el del **vocero acompañado del especialista**, donde el vocero aprende de la especialidad y el especialista aprende capacidades comunicacionales. Hoy se percibe la necesidad de hacer un importante trabajo interno desde las áreas de comunicación para preparar a la gente de RSE-Sust en la formación de estas capacidades. Se sugiere incluso que para que la enseñanza de estas habilidades tenga éxito se incluya en la evaluación de desempeño.

“El vocero es fundamental, para que no se pierda el rostro humano de la empresa. Es un rol que tendría que volver a jerarquizarse. Pero no tiene que ser prensa nada más. Tiene que tener capacidad para hablar sin equivocarse.”

Otro de los elementos que apareció con frecuencia es cómo influye la naturaleza de cada tipo de empresa para determinar cuál es el mejor lugar dónde ubicar una vocería sobre sustentabilidad. Los entrevistados mencionaron que existen diferencias entre empresas industriales y de servicios; destacando que en estas últimas hay una tendencia a ubicar la función en áreas relacionadas con la comunicación. También expresaron que existen diferentes enfoques de gestión entre empresas **multinacionales extranjeras y compañías locales**.

“El esquema de la gerencia específica funciona pero siempre para un determinado grupo y la dinámica de esos grupos siempre va a ser así. Tal vez se desarrolle algo local pero no sé si lo van a tomar. Hay una batalla que el sector de la RSE no ganó que es la incorporación de estos datos al balance financiero, debidamente certificados. Al no estar ahí sigue siendo un dato blando. Si entra al balance y pasa a ser un dato duro se vuelve más relevante.”

*“Dentro de las empresas, y sobre todo en las áreas de comunicación, sólo hay una élite egresada de universidad privada que redunde en una **mirada entre pares**. Esto termina sesgando la mirada.”*

A modo de síntesis ilustrativa presentamos a continuación algunos perfiles singulares de los voceros de RSE-Sust de las empresas que surgieron de las descripciones y análisis realizados por distintos entrevistados:

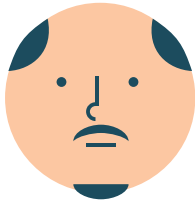
“El Presero”



- Piensa en el **corto plazo**, en el titular de hoy. No piensa en el mediano plazo o en la creación de vínculos.
- Tiende a privilegiar la información de alto **impacto emocional**, generalmente ligada a la difusión de la acción social de la empresa.
- Suele apoyarse demasiado en las **agencias de prensa** y comunicación que en su mayoría no cuentan con expertise en la materia.
- Sobrevalora el real impacto de “tener espacio” en la prensa como complemento o sustituto de la **presencia publicitaria**.
- Tienen una relación ambigua con la prensa en un contexto de **desconfianza**.

*“Hay una tendencia a **comunicar más** de lo que se gestiona. Hay muchos más profesionales de la comunicación que de la RSE. Y esto se percibe.”*

“El Lobbysta”



Muchas veces los voceros de la RSE-Sust son también quienes se ocupan de las tareas de lobby. La gestión de la RSE-Sust se encontraría en determinadas circunstancias y entornos al servicio de un sistema de prevención de riesgos regulatorios.

En la opinión de algunos entrevistados, ese perfil de **relacionista público**, muchas veces no tiene las características profesionales necesarias para instituirse como el interlocutor válido para todo el resto de Grupos de Interés. Reconocen las limitaciones que tendría una empresa para generar interlocutores para cada público.

“Claramente, me gusta más la empresa que tiene una Gerencia y un staff que brinda servicios, que va identificando temas y diciendo en qué te puedo ayudar. Si no me suena mucho a lobby, pero no interactúan hacia adentro.”

*“Tiene que haber un comunicador a cargo y no un lobbysta. Si no hay un problema. La comunicación corporativa **modifica percepciones y actitudes.**”*

El Desafío de Comunicar en Momentos de Crisis

La década de los noventa y parte del nuevo siglo han sido testigo de casos paradigmáticos de **crisis reputacional**. Basta mencionar a **Nike** y el escándalo por trabajo infantil en sus fábricas que salió a la luz en 1996 o el escándalo de **Enron** en el 2001 para recordar lo que estas crisis pueden movilizar dentro y fuera de las compañías. Las empresas están actuando cada vez más proactivamente, dando respuestas a las voces desatadas por los escándalos.

Ante este escenario, nos preguntamos si la comunicación de la sustentabilidad puede ser una herramienta para responder y aliviar los efectos de una crisis. En la investigación de 2009 de ComunicaRSE, el 51% de los líderes afirmaba que la Comunicación de RSE-Sust podía atenuar, en cierta medida, los efectos negativos de una crisis.

En este nuevo trabajo encontramos las siguientes posiciones:

“Construir confianza”: el modelo de la prevención

Una estrategia de sustentabilidad sólida, consistente y coherente con el desempeño de la empresa, es la mejor fórmula para evitar, prevenir y responder a una crisis.

Una empresa con visión a largo plazo, que construye la confianza con sus públicos se arma de un **capital reputacional** acumulado compartido con todos los grupos de interés. Si los mensajes son coherentes con esta gestión, la crisis no debería ser un problema. Aunque nada garantiza que el golpe vaya a ser más suave.

“La comunicación como las relaciones hay que construirla antes de las crisis”

“La crisis hace que los valores con los cuales se dice gestionar queden en evidencia ya que se espera ver a la empresa tomar decisiones basadas en dichos valores.”

“Es importante la comunicación de prevención frente las agendas conflictivas, porque la comunicación de reparación cuando el daño está hecho no sirve de mucho. Es muy difícil deconstruir una imagen negativa dado que la sociedad estigmatiza muy rápido”.

“La comunicación es un recurso que las empresas suelen utilizar para visibilizar lo que se hace bien. Pero si se arranca mal y estalla una crisis, la comunicación no lo corrige”.

Características:

- Proactiva
- Hábito de comunicar y rendir cuentas de manera anticipada

“Apagar el incendio”: el modelo de la reparación

Están aquellas opiniones que consideran que desatado el escándalo en una crisis no hay más remedio que salir a comunicar como signo de transparencia, rendición de cuentas y apertura al diálogo.

Aunque no se haya hecho antes, igual es mejor **comunicar para despejar prejuicios**. De todos modos los entrevistados opinan que es muy difícil reconstruir una imagen negativa en una sociedad que tiende a reaccionar ante el escándalo y la espectacularización.

“Nos preocupa la buena reputación cuando la hemos perdido”

“Toda comunicación hecha fuera de tiempo se vuelve sospechosa, sobre todo cuando arrecian las críticas y se pierde la idea de ser algo genuino”

“En una crisis tiene que haber una comunicación prudente que responda a las expectativas. No se debe contestar con otra cosa desviando la atención. Hay que responder a los cuestionamientos para despejar los prejuicios”.

Características:

- Reactiva
- Comunicación para responder al escándalo

¿Cómo ser transparentes y no morir en el intento?

Hoy las exigencias de transparencia son cada vez mayores. Los inversores y las bolsas de valores solicitan información a las empresas cotizadas como un modo de gestionar los riesgos de inversión. La opinión pública y los consumidores presionan a través de las redes sociales.

Algunas empresas todavía son reticentes a abrirse y comunicar, y hay quienes sostienen que se debe a un temor a generar un exceso de demanda de información de los públicos.

Otros consideran que la naturaleza “pos-legal” de la RSE-Sust desata tensiones internas entre las áreas como legales, finanzas o recursos humanos y las áreas de RSE-Sust y comunicación, que limitan la difusión de ciertos temas sensibles para el negocio, por ejemplo en los reportes.

En este sentido, los entrevistados afirman que una correcta transparencia es aquella que comunica cómo una empresa está gestionando sus impactos materiales y cómo responde a las expectativas de los grupos de interés.

La divulgación de las políticas y procedimientos de gestión de una empresa debe asumirse como un **compromiso a largo plazo**. Existe una idea compartida de que la continuidad en la comunicación es un atributo de credibilidad. Aquellas empresas que proyectan metas a largo plazo y se comprometen a rendir cuentas de su progreso generan mayor confianza con sus públicos. Lo mismo aquellas que informan sobre sus metas no cumplidas y desafíos a futuro o que justifican algún tema no abordado.

Los entrevistados coinciden en que toda acción de divulgación debe ser realizada de manera estratégica sin caer en una “hipertransparencia” irreflexiva.

Factores que dan legitimidad:

El diálogo real con los grupos de interés es más valioso que las auditorías

Los entrevistados coinciden en afirmar que no es necesario recurrir a las grandes auditoras para dar garantía del compromiso de transparencia. La legitimidad es abrir la empresa a un diálogo real con los grupos de interés y responder a sus expectativas. Recurrir a actores no alineados con la empresa abre el juego a opiniones genuinas.

“Hay que ser inteligente en qué elegís para contar y dónde. La hiperapertura es una tontería”.

“Es importante saber previamente qué es lo que el otro está dispuesto a escuchar conocer cuál es su matriz de interpretación. Si existe un marco común con el interlocutor la sinceridad de la comunicación será naturalmente mayor”.

“Hay que educar para empoderar a los grupos de interés y darles herramientas para comprender lo que las compañías están comunicando.”

“La continuidad es un atributo de legitimidad y de credibilidad.”

“Fijar metas claras y asumir un compromiso. Si una organización tiene eso no debería tener problemas de divulgar resultados.”

“Hay que animarse a comunicar con riesgo de que te llame el de legales, eso es parte de una gestión responsable. Ese equilibrio se maneja con mucha delicadeza.”

**OPTIMISTA**

“Cuando del otro lado hay un interés genuino de aprender juntos. Cuando veo confianza y ganas de construir y ayudarme eso me moviliza a la transparencia.”

MODERADO

“Ya no se usa más la empresa perfecta. La gente ya no cree más en las que producen felicidad. El mundo así no funciona. No puede ser todo PARECER sin SER.”

PESIMISTA

“Las empresas prefieren informes de ONG porque no tienen fuerza como los sindicatos para seguir investigando y molestando con los temas.”

“Hay una deficiencia estructural en hacer autocrítica. El mundo empresario es tan de la acción que no puede reflexionar.”

Capítulo 5

RSE–Sust y los debates públicos

En las casi dos décadas que lleva recorrida la responsabilidad social empresarial como idea presente en el escenario global, se ha establecido una nueva agenda de temas de debate que han enriquecido la discusión pública sobre el desarrollo sustentable. El capitalismo, por razones diversas, comenzó a hablar otro lenguaje e impulsó a las empresas a comunicarse con la sociedad a través de otros paradigmas.

Problemáticas que ya tenían un nivel importante de presencia, como la ambiental, comenzaron a tomar una nueva forma y a abrirse en un abanico de distintas y urgentes cuestiones. Otros aspectos, en cambio, representaron una novedad absoluta dentro del discurso del sector privado y por lo tanto plantearon el desafío de comprenderlos y asimilarlos.

Para los fines de este trabajo nos propusimos intentar dilucidar cómo fue que esta agenda ha ido surgiendo y evolucionando y cuál ha sido el rol de los diversos actores que tallan en el movimiento hacia la sustentabilidad en el desarrollo e impulso de cada uno de los temas en los distintos entornos.

La Importancia de Definir una Agenda en Sustentabilidad

Según se desprende de las entrevistas, uno de los grandes desafíos que afronta la sustentabilidad desde el punto de vista de la comunicación es la desconstrucción de su agenda, la generación de un consenso

acerca de cuál es su alcance conceptual y cómo es su articulación con el conjunto de creencias sociales que la sostienen.

Hay coincidencia en que la definición de la agenda de la sustentabilidad es crucial en función de la importancia que le dará la sociedad, dado que para que exista comunicación el público debe tener en sus expectativas previas los elementos principales del discurso de la sustentabilidad. Dicho de otro modo: las agendas de quienes comunican deben tener puntos de coincidencia con las agendas de los destinatarios de la comunicación de la sustentabilidad. Caso contrario pasarán desapercibidos, como mensajes que están fuera de su universo simbólico.

El desafío de definir correctamente la agenda se torna aún más importante si tenemos en cuenta que los líderes de opinión entrevistados consideran que actualmente los ejes de la comunicación de la sustentabilidad son muy acotados, se cuenta con poca inversión para hacerlo y se tiende a caer en modelos estereotipados de la realidad, corriendo el riesgo de que los temas abordados en la agenda se achiquen, se simplifiquen y hagan que pierdan su riqueza y potencial.

Agendas “Glocales”

Los entrevistados perciben una diferencia entre las agendas locales y las agendas globales. Por ejemplo,

en Argentina la coyuntura social y política que disparó la crisis de 2001 marcó el camino de las organizaciones sociales y de las empresas. A partir de ese momento las agendas globales fueron adaptadas a la problemática local y se evidenció la necesidad de establecer prioridades acordes al contexto.

“Las prioridades colectivas de cada entorno cumplen un rol determinante. Si tenemos hambre no podemos ir por medio ambiente.”

Lo mismo sucede con países de la región como Colombia en donde las temáticas de negocios por la paz se presentan como prioritarias por una necesidad coyuntural puntual. El tema del Trabajo Infantil se presenta para los encuestados con un perfil más regional, lo mismo con temas que van emergiendo como ACNUR y los refugiados.

¿Quién Marca la Agenda?

Hemos visto la importancia que tiene la correcta definición de la agenda de la sustentabilidad para lograr que la sociedad adopte el tema como propio. Pero ¿quiénes inciden en esta agenda y le dan la impronta con la cual la conocemos hoy? A continuación presentamos los principales actores y motivos identificados como impulsores de la agenda de la sustentabilidad.

“El impulso de la ONU ha sido fundamental”

Los líderes encuestados coincidieron en que son las organizaciones internacionales, como la ONU, en alianza con las grandes corporaciones, las que marcan la agenda de los temas que se discuten y gestionan en el mundo de la sustentabilidad.

“Hay un antes y un después de Bangladesh”

Además, hay coincidencia en que algunos conflictos puntuales estacionales han marcado la agenda te-

mática de trabajo en sustentabilidad. Se citan como ejemplo los casos de violación a los derechos humanos y laborales en el sur de Asia y de minerales en conflicto en África. Hay consenso en que la comunicación de la sustentabilidad ayudó a poner en relieve la necesidad de hacer extensiva las políticas de RSE-Sust a las cadenas de valor.

“Sin la influencia de las ONGs no se hablaría de ciertos temas”

También se concuerda que la agenda propuesta e impulsada por las organizaciones de la sociedad civil ha instalado temas como el impacto ambiental de las corporaciones y la lucha contra el cambio climático, entre otros.

¿Qué Temáticas Predominan en la Agenda?

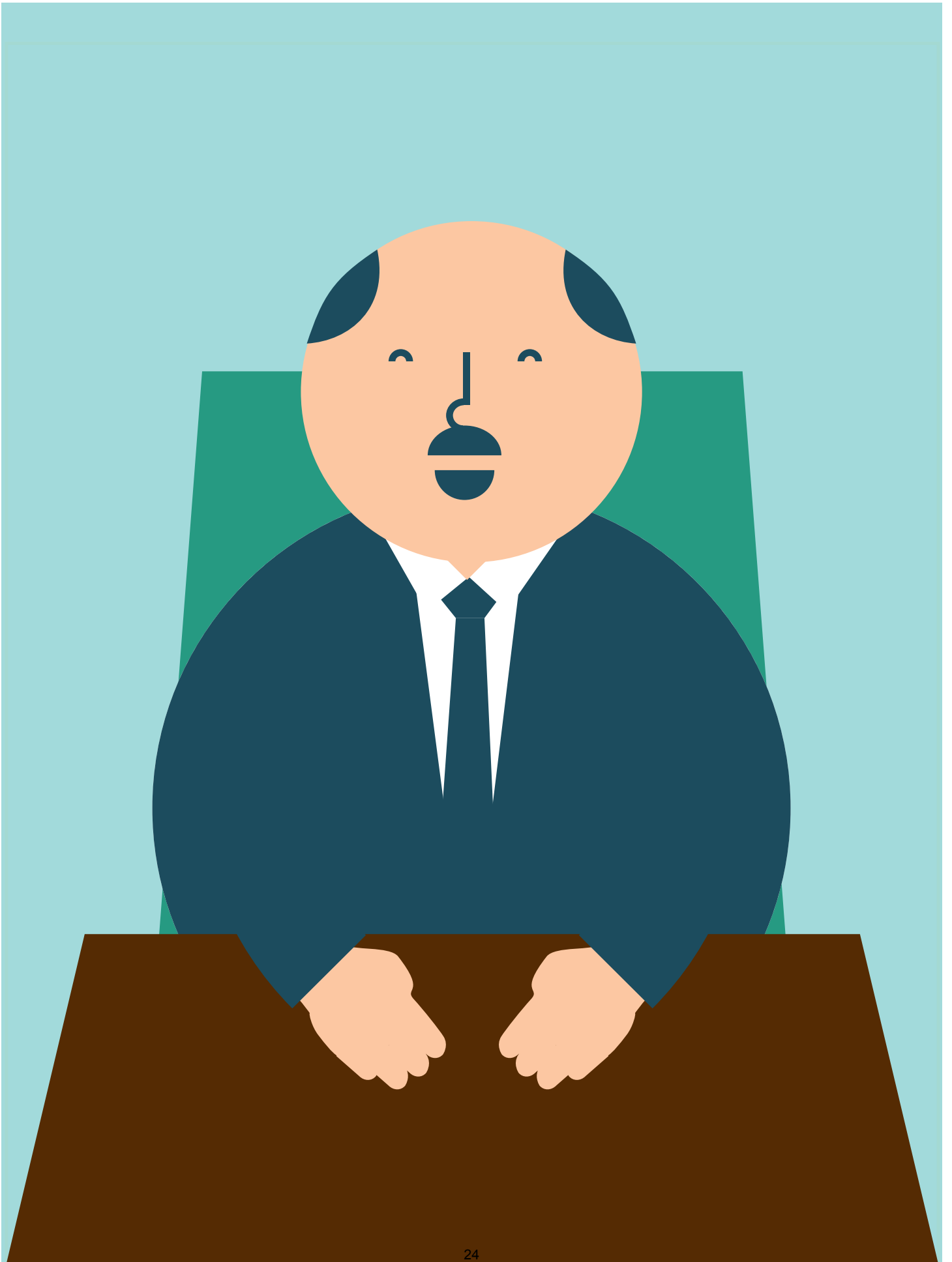
Al momento de definir los tópicos, la presente investigación revela que hay tres ejes sobre los cuales se está instalando la agenda de la RSE-Sust. Ellos son:

La temática ambiental

La agenda ambiental, sobre todo a partir de acontecimientos como la convención de Río de 1992, la Carta de la Tierra, el Protocolo de Kyoto y las campañas de Al Gore, fue instalándose en la opinión pública en general y en la agenda corporativa en particular. Hoy la novedad es el tema de la Biodiversidad y la gestión del Agua. Estas tendencias ya se percibían en la encuesta de ComunicaRSE de 2009, en la que el 62% proponían al cambio climático, el consumo de agua y el ahorro de energía como las temáticas que marcarían la agenda futura de la sustentabilidad.

Los Derechos Humanos

Una temática que está marcando agenda según los líderes de opinión son los Derechos Humanos. Los Prin-



cipios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Ruggie son citados como un hito clave que incidió en la agenda de la sustentabilidad, por ejemplo por su incidencia en la norma ISO 26000 y en las resoluciones de la OCDE. Se percibe a los derechos humanos como un paradigma aglutinador de la agenda de RSE-Sust. Los entrevistados mencionaron los siguientes temas como un aporte de la RSE-Sust en la agenda:

- Diversidad
- Ética
- Igualdad de género
- Remuneración de los ejecutivos

Desafío Clave: Cómo mejorar la discusión sobre RSE-Sust

A futuro se observa que la agenda de la sustentabilidad tiene por delante los siguientes desafíos:

“A la sociedad le faltan categorías para percibir la sustentabilidad”

Para algunos de los líderes encuestados nuestras sociedades (sobre todo en América Latina) no cuentan con categorías para definir y clasificar la sustentabilidad. Es decir que existen varias ideas y temas dando vueltas en el imaginario social pero no son percibidas como parte del concepto de sustentabilidad.

“Con las categorías que tenemos los latinos no podemos clasificar a la sustentabilidad y por eso no la podemos ver. Necesitamos crear categorías que generen representatividad en las mentes de las personas para que puedan identificar qué es sustentable y qué no.”

“Lo económico no figura en la agenda de la sustentabilidad”

Según los entrevistados, en la agenda de la RSE-Sust el tema económico queda relegado dentro del contexto de los negocios. No se percibe su influencia como componente de competitividad ni ocupa un lugar central en las discusiones de los grandes poderes económicos globales.

En el contexto latinoamericano, se añade como agravante la preeminencia en el imaginario colectivo de la dimensión social o “comunitaria” de la RSE-Sust y los prejuicios que esta idea acarrea en cuanto poder considerarla como un componente de una estrategia de negocio.

Además, se perciben como desafíos comunicar información sobre temas salariales y sindicales. Aquí aparecen conceptos como la equidad salarial, y la distancia entre la remuneración de los ejecutivos y sus empleados.

“La sustentabilidad no está en la agenda del poder”

La sustentabilidad, a través de la comunicación, tiene como desafío hacer llegar su agenda a la mesa del poder. Se percibe que el tema se desarrolla hoy en el espacio de la ética, pero no ancla en los tomadores de decisión. En síntesis, hace falta que la agenda de la sustentabilidad sea la agenda del poder.

“Si las estrategias de comunicación pusieran el foco en cómo instalamos la sustentabilidad en las agendas del poder éste sería el gran aporte que podrían hacer quienes están diseñando la comunicación de esta agenda.”

Actualmente se percibe que la falta de coordinación y articulación del sector privado colabora con tener una agenda dispersa y con poco impacto en políticas públicas.

“Los gobiernos siempre reaccionan tarde”

Una gran parte de los expertos consultados coincidieron en señalar que el sector público ha tenido un rol de menor intensidad en lo que refiere a la instalación de la agenda de la sustentabilidad.

En el entorno **europeo** es donde se registra un mayor vínculo político. La política aparece como el gran mediador entre las demandas que impulsa el frente que conforman la sociedad civil y sindical para fijar una agenda de RSE–Sust con un foco social, y el poder de las grandes empresas europeas que centran su lobby en procurar frenar **la regulación** en lo que desde algunas miradas se señala como “una obsesión por la **voluntariedad** y la primacía del mercado”.

En el plano **latinoamericano** existe otra agenda política que introdujo en la esfera de la RSE–Sust cuestiones como el Trabajo Infantil y el Trabajo Decente. Los gobiernos se “apalarcaron” en la RSE– Sust para potenciar la fuerza de la normativa.

Organizaciones latinoamericanas y europeas que nacieron como promotoras de RSE entre las empresas ampliaron con los años su rango de acción y se constituyeron en espacios que incorporaron a sus capacidades la promoción de políticas públicas relacionadas con la agenda de la sustentabilidad (equidad de género, biodiversidad y lucha contra la corrupción).

“La agenda del establishment corporativo construye un microcosmos”

También se percibe que la agenda que define reglas de juego en el sector privado es dominada por un grupo de empresas que construyen una especie de micro-

cosmos para preservar el status quo.

“La agenda tiene que dar el paso hacia el bien común”

Los líderes entrevistados sostienen que la falta de estrategia entre las diferentes organizaciones que trabajan el tema se ve reflejada en la **comunicación desarticulada de programas** distintos que no llevan a mover el amperímetro hacia un país mejor. En palabras de uno de ellos “son esfuerzos que parecen caer en saco roto, y nos terminamos quedando en la anécdota y felicitando entre nosotros mientras las grandes audiencias no lo tocan ni de oído”.

La RSE–Sust como Agente de Cambio Social

Los entrevistados coinciden en que el mayor cambio social nacido como consecuencia de la comunicación de la Sustentabilidad es la discusión del rol de la empresa en la sociedad.

Se trata de un **cambio de paradigma** que supera los márgenes de influencia de la sustentabilidad y tiene que ver con el paso de una visión economicista con foco en los resultados económicos a una perspectiva de desarrollo que involucra aspectos sociales y ambientales. El sector privado se vio interpelado a hablar sobre la creación de valor más allá de la responsabilidad normativa.

Además se destaca el ingreso de la sustentabilidad en el **comercio exterior** a partir de criterios y **requerimientos de compra** de países del norte de Europa a productores de América Latina. Se trataría de la influencia de la sustentabilidad en **barreras comerciales** que impulsan a modelos que respeten los derechos humanos. Se mencionan también la inclusión de este paradigma en los principales índices económicos como las bolsas de valores.

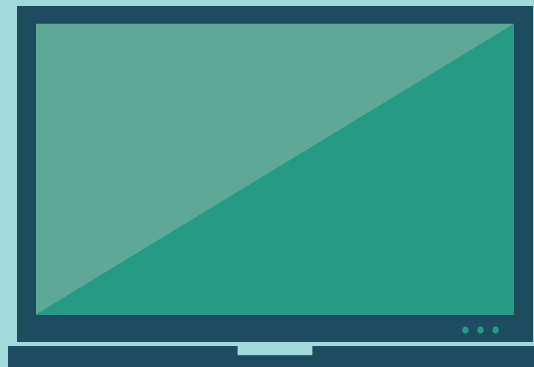
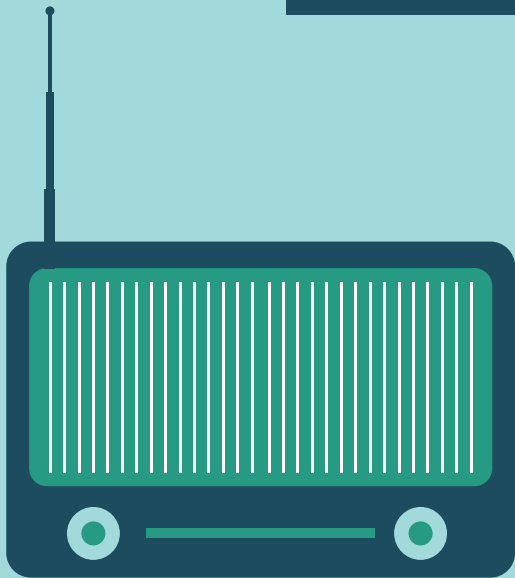
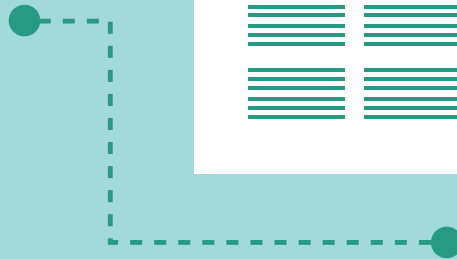
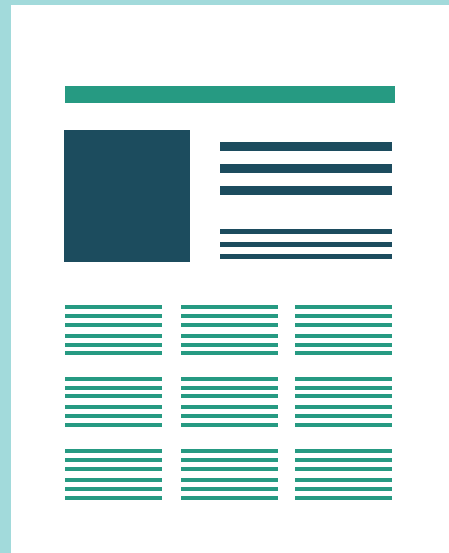
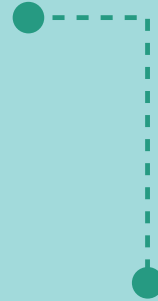
Otro aspecto de cambio impulsado por la RSE-Sust es la multiplicación de **marcos normativos y políticas nacionales**. Esto se muestra con mayor claridad en Europa y EE.UU. sobre todo con la regulación de los Reportes de información no financiera y las obligaciones en materia de cupos de género en la alta dirección.

Algunos de los entrevistados perciben un **cambio de conciencia**, sobre todo en las generaciones más jóvenes, pero son escépticos al definir esto como un cambio de estilo de vida directamente ligado a la sustentabilidad. Se trataría de una dificultad de cambiar nuestros patrones de consumo y producción para ajustarlos a los criterios de sustentabilidad.

Movimientos silenciosos:

Entre los encuestados existe la percepción de que la **sociedad empieza a organizarse en “grupos menores silenciosos”** liderados por emprendedores, universitarios con conciencia ambiental, grupos de comercio justo, etc. que juntos forman una cadena velada, oculta, que presiona desde abajo a las instituciones públicas y a las empresas para imponer ciertos temas en la agenda.

“Aunque aislados, los “nichos de RSE” se acumulan y producen algunos cambios sociales.”



Capítulo 6

Medios de Comunicación

El medio es el mensaje

Desde comienzos de la década del setenta la teoría de la comunicación reconoce en los medios una función de **“establecimiento de la agenda”** (“agenda setting”, en inglés) a partir de la cual el contenido de los medios sería el que moldea la idea del mundo que se forman las personas. Este marco teórico sostiene que los medios nos dicen sobre qué pensar y cómo pensar sobre lo que conocemos. Así, las audiencias tienden a asignarle a los acontecimientos, a los temas y a las personas una importancia equivalente al espacio y jerarquía que los medios le dan en su cobertura.

Los dos juicios predominantes en la visión de los líderes consultados para este trabajo acerca del rol de los medios de comunicación en la difusión de la RSE-Sust son:

1. La temática aún no ha encontrado un lugar en la agenda central de los medios.
2. Esto obedece a que la gran mayoría de los medios aún no conocen y/o comprenden con exactitud de qué se trata.

En el plano editorial...

Las principales percepciones que surgen al analizar cómo la RSE-Sust está siendo abordada por los editores de los medios masivos reflejan **falta de interés**

y hasta desconocimiento. Este punto adquiere especial relevancia si se tiene en cuenta el rol central que ocupan al momento de definir la agenda de lo que se publica en sus respectivos medios y en el perfil de periodistas que elegirán para trabajar en ellos.

“[...] la incluyen pero aún de una manera muy superficial [...]”

“[...] lo consideran un género menor de la realidad [...]”

“[...] en la sección negocios, que es donde debería ir, no está [...]”

“[...] además, no hemos llegado a los editores.”

“[...] Los medios grandes deberían tratar el tema con seriedad. Hoy no tienen un interés genuino y constante. Deberían tener un abordaje más sistemático y no tan fluctuante. Hoy no está en sus agendas.”

“[...] El tema aparece poco en economía y negocios, se lo suele encontrar sólo en el sector social. Se comunica lo que se hace pero no en un sistema articulado de RSE-Sust. Se hacen capítulos, pero falta la mirada de conjunto.”

Otro de los dilemas que les plantea la RSE-Sust a los editores es **en qué sección publicar** la información. Los líderes de opinión han observado que la proliferación de **suplementos** en los medios masivos es una consecuencia derivada de esta dificultad.

“Crear suplementos en los medios masivos ayuda pero también lo saca del lugar donde debería estar. Es de doble filo.”

“Los medios fueron encontrando un lugar muy cómodo tipo suplemento para estar en el mercado, pero en realidad no forma parte constitutiva de una nota general de una empresa. Cuando hay que hacer una nota de negocios no se habla de esto.”

“No está dentro de la estrategia de los medios difundir estos mensajes. Hay suplementos aparte, no integrados.”

“Para los medios la RSE-Sust tiene poco interés para la gente. Por eso, la mayoría de los medios lo relegan a los suplementos.”

En cuanto a la práctica periodística...

Los líderes de opinión consultados destacan que el principal reto a superar por parte de los periodistas de los medios masivos es la falta de conocimientos técnicos para encararlo. Mencionan que la RSE-Sust presenta **oportunidades para ser incluida** en temas que son abordados cotidianamente y que por no percibir sus alcances se deja de lado. Se critica también la poca producción de contenidos y el poco análisis que se hace cuando se publica algo al respecto.

Los desafíos para los periodistas pasan entonces por incorporar la RSE-Sust en la agenda más cotidianamente, desarrollando contenidos más sólidos, con más notas de opinión e investigaciones, incluyendo

temas conflictivos y haciendo contrapuntos. Los entrevistados sugieren no limitarse a contar el caso de dos o tres empresas, ya que lo consideran un recurso periodístico demasiado usado.

“[...] el tema de sustentabilidad abarca muchas variables como por ejemplo las fallas éticas, los fraudes corporativos, etc; pero los medios no los asocian con la sustentabilidad [...]”

“[...] debido a la velocidad con la que trabaja la praxis periodística los medios tienen dificultades con disciplinas que requieren conocimientos técnicos [...]”

“[...] hay poca producción de contenidos, poco análisis que llega a los medios. Hay pequeñas dosis, pastillas. Lo que falta es desarrollar contenidos más sólidos, más notas de opinión, que se reflejen investigaciones [...]”

“[...] faltan agentes periodísticos en los grandes medios que dominen el tema y puedan atravesar todo lo que escriben desde esa mirada [...]”

“[...] todavía no hemos logrado una comprensión profunda desde todos los sectores. Igualmente, la dificultad pasa más por los medios que por las empresas. Es su responsabilidad trabajar los contenidos [...]”

“En los últimos años los medios masivos se han vuelto muy generalistas por el auge de los nuevos medios, la digitalización y la necesidad de no perder audiencia. La información especializada se esta perdiendo y un tema complejo como la sustentabilidad no encuentra ni periodistas ni espacios

porque no es visto como un tema atractivo para la agenda pública. Además, hoy la información es entretenimiento.”

En cuanto a la actitud de los profesionales...

Al margen de los conocimientos técnicos para encarar el tema, los líderes de opinión consideran que la actitud de los profesionales del periodismo ante la RSE-Sust es escéptica y desconfiada. Perciben una tendencia a asociarlo con el marketing y a encarar al tema desde lo negativo, por ejemplo a través del énfasis en las malas prácticas y los escándalos.

“[...] relacionan el tema con el marketing, no lo ven como algo serio [...]”

“[...] hay cierta hipocresía en los medios de mostrarse del lado del más débil que las aleja de las corporaciones [...]”

“[...] muchos periodistas no les creen a las compañías [...]”

“[...] no hay que tener tantas expectativas con el periodista celebrity, porque no es un tema de coyuntura [...]”

Sin embargo, las empresas estarían contribuyendo a generar estos preconceptos limitando su discurso de RSE-Sust a **aspectos positivos y optimistas de su gestión**, carentes de una mirada crítica.

Para evitar esto, los líderes de opinión recomiendan a las empresas vincular la RSE-Sust con los **temas que son relevantes para la sociedad** y no tener contradicciones entre lo que se dice “on the record” y “off the record”.

También mencionan que la intermediación de la relación entre las empresas y los periodistas a través las

consultoras de prensa no estaría ayudando a acortar la brecha ni a mejorar la calidad del vínculo debido al cierto nivel desconocimiento del tema en estos sectores.

“Está siendo un grave error tercerizar la comunicación de RSE-Sust porque las consultoras no conocen a los periodistas y no leen estos medios. El canal de comunicación termina cortado y sin un puente entre las compañías y los periodistas.”

“Los periodistas tienen prejuicios y las empresas tenemos algo de culpa en eso. En la medida que les mostremos que es un camino de esfuerzos y que no está todo hecho, y que el espacio de mejora lo encuentro construyendo con el otro; las empresas lograremos tener mayor credibilidad.”

El Rol del Financiamiento y de los Contenidos

Los líderes de opinión han destacado el doble rol que juegan los medios de comunicación como entidades periodísticas y como empresas en sí mismas. Aquí surge el papel que tienen el financiamiento de los mismos, y la manera en que manejan la relación entre auspicios y contenidos.

Desde un lugar **crítico**, hay quienes creen que las empresas y otros actores influyen para que se **financien medios** que no ofrecen información crítica. Se percibe esta tendencia sobre todo en la información de la prensa económica. Uno de los entrevistados criticó, por ejemplo, que cuando los medios cubren los **rankings** de sustentabilidad, se conforman con mostrar y analizar a los que lideran y nunca se detienen a explicar por qué están últimas algunas empresas. Agrega que cuando se advierten cuestiones negativas siempre se hace mención a “las empresas” o a porcentajes y nunca se las identifica con su nombre.

“Los medios lo toman como un tema que tiene que estar porque es buena prensa y porque lo ven como una manera de influir sobre los sponsors.”

“El problema es que los medios están financiados por publicidad de las mismas empresas sobre las que informan. Por lo tanto va a ser muy difícil decir cosas negativas. Se corre el riesgo de que la información se vuelva propaganda.”

Sobre su propio rol como empresa los medios de comunicación han recibido una crítica recurrente: tener la tentación de **vincular la estrategia comercial con los contenidos** que publican. Además, se les cuestiona la falta de autoregulación ética para evitar la promoción de disvalores a través ciertos contenidos, como por ejemplo los publicitarios.

En síntesis, hay coincidencia en que **los medios deberían asumir más RSE-Sust como empresa**, lo cual ayudaría a que mejoren sus contenidos. En palabras de uno de los entrevistados “Lo ideal sería que hubiera medios con una visión holística en su propia gestión, y que dentro de esa gestión, el producto que están generando tuviera incorporado el concepto de RSE-Sust”.

“De la capacidad que tenga la sociedad de construir poder simbólico es que estos conceptos van a ir anclando o no anclando. Y esta capacidad la tienen los medios de comunicación, los cuales construyen simbología. Y esto se puede hacer desde la publicidad, desde los contenidos, desde los programas. Y hoy muestran el disvalor y no la sustentabilidad.”



Apagá eso!

Con respecto a la **televisión**, se tiene la percepción que cuando entra la sustentabilidad en la TV no es **nunca en horarios centrales**, sino marginales, de forma liviana en los noticieros, como “nota de color”, sin profundizar en el tema.

Para algunos entrevistados, esto sucede porque el contenido lo define una sociedad con lo que pide a través del **rating** y los medios como empresas responden a sus intereses. **La clave es formar a la sociedad** para que a través del control remoto demanden mejores contenidos.

Hasta el día de hoy el público masivo ve a la RSE-Sust como un **“tema duro”**. La agenda aborda problemáticas no siempre aptas **para las nuevas reglas del híbrido entre información y entretenimiento que predomina en la TV actual**.

Desde los medios, se promueve lo que uno de los expertos llamó el **“infantilismo en la comunicación”** que busca un público que esté “entretenido y confundido”.

“Hay que instalarlo culturalmente a través de telenovelas en los canales líderes. Con ese contenido se puede hacer la diferencia.”

“Fijate que en la TV hasta cuando se aborda el tema de la corrupción y la ética se lo banaliza y se lo cubre de una manera burda.”

Capítulo 7

Ciudadanos y Consumidores

Siempre que en algún ámbito se discute cómo hacer para que las empresas intensifiquen su compromiso con la RSE-Sust, el factor de la **presión social** aparece sobre la mesa, ya sea bajo la forma de la opinión pública, los medios de comunicación, la sociedad civil o a través de las decisiones de los consumidores.

De acuerdo a esta idea, **personas conscientes** y sensibilizadas a través de la educación y la información (“empoderadas”, según el uso contemporáneo) podrán interpelar a las empresas de una manera más potente, a través de sus opiniones ciudadanas y de su premio o castigo al momento de tomar decisiones de consumo.

¿Le importa la sustentabilidad a la Opinión Pública?

La **sustentabilidad ha crecido de manera importante** en los últimos años. Basta considerar la cantidad de investigaciones que se han publicado, los reportes que han presentado compañías de diversos tamaños y lugares del mundo, y las diferentes legislaciones o proyectos de regulación que han surgido. Sin embargo, existe la percepción de que todos estos avances **no llegan al conocimiento de las grandes audiencias** y, como consecuencia, los ciudadanos no pueden incidir de manera significativa con sus conductas en las formas de producción y consumo.

“La sustentabilidad es un concepto abstracto que durante muchos años se fue instalando con dificultad en la opinión de la gente. Sin embargo, hay una brecha entre líderes de opinión y las personas que no son especialistas en el tema.”

“El concepto de sustentabilidad está en la vida cotidiana de la gente pero no bajo ese nombre.”

“En RSE-Sust hay que hacer mucho más hincapié en llegar a lo masivo porque son cuestiones que hacen a nuestro planeta, no es algo superficial y a todos nos tiene que importar. Un dato alentador es que ya hay líderes de opinión, como los artistas, que plantean la importancia del tema.”

Causas que hacen hoy de la sustentabilidad una cuestión de nicho

Según surge de las entrevistas, está instalada la idea de que **la sociedad no entiende el concepto de sustentabilidad** ni tiene una conciencia aproximada de cuáles serían sus posibles beneficios. Algunos opinan que esto se debe a la indefinición intrínseca del concepto, que aún entre los expertos no tiene un consenso unánime sobre sus alcances, y que llevaría a que quienes no son especialistas en el tema no pudieran poner bajo su paraguas conceptos tales como corrupción, ética, cadena de valor, DDHH y educación, entre otros.

También estarían incidiendo en la opinión pública el alto impacto que han tenido en los medios los **casos de fraude financiero, los desastres ambientales o los incumplimientos en materia de Derechos Humanos** de los últimos años, los cuales estarían generando una gran desconfianza con respecto al sector empresario.

Además, se percibe una **sobrecarga de información** sobre el tema que circula en los medios y en la publicidad donde, según los líderes encuestados, “**ciertas empresas estarían contribuyendo a la confusión** al agregarle el término sustentabilidad a cualquier cosa que hacen sin ningún rigor técnico”, lo que en el contexto de esta investigación hemos denominado como “Sustentabilitis”.

Otro concepto que surge de las entrevistas es que hoy la sociedad tiene **estilos de vida** que no terminarían de alinearse con la sustentabilidad y que, en caso de modificarse, implicaría tener que enfrentar los actuales sistemas de producción y consumo y poner en riesgo muchos espacios de confort del sistema capitalista que hoy se consideran beneficios adquiridos.

“¿Estamos dispuestos a enfrentar los ítems que involucran a la agenda de la sustentabilidad, que contradicen nuestra comodidad e implican un cambio de paradigma en los estilos de vida? Creo que va a ser un cambio lento porque es como invitarlos a vivir en un mundo en el que no nacieron.”

“A partir de la mala prensa las empresas han empezado a tomar conciencia de la necesidad de transformar la realidad y luego comunicarlo. Pero en un contexto más amplio de crisis de la corporación, la gente lo perci-

be como marketing y lavado verde ya que la marca corporación no te juega a favor.”

“La comunicación está viniendo por afuera del sector privado, como denuncia. Y esto genera desconfianza con respecto a las empresas. Por eso, tienen que comunicar más y mejor, e intervenir en la construcción de sentido de la RSE-Sust y ser más activas en esto porque es una transformación de la propia empresa.”

El Factor Educación

Un aspecto de sumo interés surgido de las consultas con los expertos es la importancia atribuida al factor educación como impulsor de conductas sociales y organizacionales consistentes con los mandatos de la RSE-Sust. Esa importancia asignada era incluso, en algunos casos, **superior al de la propia comunicación**.

No pocos describieron a la RSE-Sust como un proceso de cambio basado en el aprendizaje de roles y responsabilidades individuales y señalaron las deudas que **el sistema educativo** tiene aún con problemáticas asociadas a la RSE-Sust como el ambiente o la formación de consumidores responsables.

“El foco de la comunicación debería estar en la educación. El cambio del comportamiento y del estilo de vida se logra sólo a través de la educación”

“La Universidad y la educación pueden ayudar a concienciar, y ahí tampoco la comunicación será tan necesaria. La Comunicación tiene un rol más chico del que creemos. Prefiero una revolución en el área de compras de una empresa y no en la de comunicación”.

“El común de la gente no ha tenido formación porque todavía no está en las escuelas ni en las universidades. Nuestro sistema educativo no piensa en la Sustentabilidad.”

“No están en la gente porque no está en la educación ni en los contenidos curriculares. Lo poco que hay está desarticulado: un poco de ambiente, otro de corrupción, algo de consumo, etc.”

La sustentabilidad en las decisiones de consumo: ¿Compramos sustentabilidad?

Al momento de comprar un producto o servicio los consumidores tienen la capacidad de **premiar o castigar** las formas de producción, distribución y comercialización de lo que adquieren. Es por ello que los factores que inciden en esta decisión cobran gran relevancia a la hora de definir las estrategias de marketing y comunicación por parte de quienes los ofrecen. Aquí surge la pregunta: ¿la sustentabilidad entra en las categorías que influyen en las decisiones de consumo?

Aunque una parte de los entrevistados menciona investigaciones que demuestran un cambio en la conciencia del consumidor y una mayor relevancia de la sustentabilidad en las decisiones de consumo, la gran mayoría lo percibe como un **fenómeno incipiente**. Se evidencia su **mayor incidencia en los países europeos** respecto de América Latina, en donde aún no se ha hilvanado una estrategia social colectiva.

Una de las causas señaladas se ubica en la ausencia de iniciativas empresariales que operen en el **empoderamiento de los consumidores**, por ejemplo a partir de su concientización y educación o a partir de la divulgación de más y mejor información sobre productos y servicios.

En otros casos, se apunta hacia **las organizaciones de consumidores** cuyo peso e incidencia en América Latina no alcanza el logrado en países como España. Estas organizaciones estarían fallando en representar a los consumidores y en involucrarse en temas de RSE-Sust.

Los entrevistados más optimistas perciben que el consumidor en nuestra región está ganando conciencia, aunque muy lentamente. La RSE-Sust es un elemento más que pasa por su cabeza a la hora de consumir, pero hoy todavía **no es determinante** ya que el precio sigue jugando un papel importante.

La mayoría cree que la **dimensión ambiental** es la más comprendida. En 2009 una investigación de ComunicaRSE sobre la temática consultó esto mismo a líderes de opinión del sector privado y reflejó que el 85% creía que la asociación que el consumidor hacía de la sustentabilidad era con la dimensión social. Ahora parecería estar ganando más peso lo ambiental, frente a temas como DD.HH. o trabajo decente.

Desde quienes tienen una mirada mucho más escéptica, se cree que esta relación no es necesariamente causal, que el vínculo de los consumidores es exclusivamente con los productos y servicios y no con la empresa, y que el modelo de las decisiones racionales basadas en **precio y calidad siguen siendo determinantes**.

“En América Latina no tenemos consumidores con decisión política de compra.”

“La sustentabilidad todavía influye poco en las decisiones de consumo, pero es una tendencia que se incrementa si al consumidor le aporta un valor. El precio es clave. El consumidor tiene sus prioridades pero no hay que mostrárselo como un lujo. Hay que mostrar las ventajas además del precio. Hay que hacer entender estos conceptos.”



“Desde el lado de los consumidores hay mucha hipocresía. Hoy los consumidores prefieren que los productos satisfagan otros valores antes que la sustentabilidad; como son el valor de uso, de la moda, del marketing. Y la sustentabilidad en nuestra escala de preferencias sigue siendo baja.”

Aun así, muchos expertos perciben que los consumidores exigen cada vez más **coherencia a las marcas**, quizás no bajo el título de RSE-Sust pero sí en otras formas de presión.

También se percibe una mayor influencia del tema en localidades en donde el impacto de la empresas es palpable. En estas situaciones la sociedad está más informada, se organiza y recurre a gobiernos y organizaciones sociales y cuenta con herramientas sociales de veto. La experiencia de las empresas mineras es un caso ejemplar en este sentido. Pese a esto se cuestiona que la sociedad en ciertas ocasiones se deje llevar por **impulsos emocionales mediáticos** para ejercer presión contra algunas empresas.

Otras opiniones apuntan a que las necesidades más básicas son las que primero se buscan satisfacer para luego avanzar en demandas sociales más sofisticadas, tal como plantea la célebre escala de **prioridades y necesidades humanas** de la **Pirámide de Maslow**, creada por el psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow.

“El gran reto de las empresas es conectar lo que hacen con la vida diaria de las personas y con sus necesidades básicas.”

Sustentabilidad

Las demandas ciudadanas relevantes como la calidad institucional, la justicia, la educación, el acceso a la información, entre otras, hacen que la sustentabilidad quede relegada a un segundo plano. Son temas demasiado poderosos que opacan.

Sobre todo en lo **ambiental**, que es más cercano y comprensible que tal vez temas de Derechos Humanos o trabajo decente. Está apareciendo como lo “verde”.

La gente no logra entender cómo la sustentabilidad influye en sus **necesidades más primarias**. El desafío es promover la **educación** del ciudadano desde el sistema educativo y desde las prácticas de consumo responsable.

Las prioridades colectivas de cada entorno cumplen un rol determinante (“si tenemos hambre no podemos ir por medio ambiente”)

Por otra parte, los encuestados coinciden en que para cambiar estas tendencias y lograr que la RSE-Sust alcance un nuevo lugar en la mente de los consumidores es necesario **mejorar la comunicación de los impactos** que producen en el estilo de vida de la gente. Esto se debe a que la empresa juega un rol clave en unir el beneficio colectivo que genera un producto o servicio con el beneficio individual. Es por ello que es necesario que el consumidor entienda cuál es la verdadera influencia que su compra produce en la sociedad y en su vida.

Finalmente se espera que sean las próximas generaciones las que desarrollen otro nivel de conciencia en donde la RSE-Sust sea un **factor de diferenciación** clave. “Los **nativos sustentables** serán la generación que consumirá y dejará de consumir según patrones de sustentabilidad”.

Publicidad: el dilema entre lo comercial y lo sustentable

La comunicación publicitaria es central al momento de definir la **estrategia comercial** de una empresa. De ella depende en gran medida el éxito o fracaso de las ventas y el posicionamiento de las compañías. Es por eso que suele contar con recursos importantes para lograr su cometido y con especialistas dedicados a la tarea. Sin embargo, cuando aparece la temática de la RSE-Sust surgen desafíos como la armonización del **corto y largo plazo**, la posible **inconsistencia entre mensajes**, y las ventajas o desventajas de utilizarlo como un **argumento de venta**.

Según los entrevistados, la presencia de **componentes asociados a la agenda** de la RSE-Sust en la comunicación comercial y publicitaria es todavía marginal, aún en mercados desarrollados como el europeo. Perciben que en las pocas ocasiones en las que sí se presenta, la **temática ambiental** es, por mucho, la que se menciona con mayor frecuencia.

Una mirada escéptica que surgió de las entrevistas es la que tienen los profesionales del marketing y la publicidad, quienes consideran que la comunicación de RSE-Sust y la de su especialidad van por **andariveles distintos**. Están convencidos de que los mueven motivaciones muy diferentes y que la RSE-Sust no es un **decisor de compra** ya que notan a las audiencias lejos de su influencia.

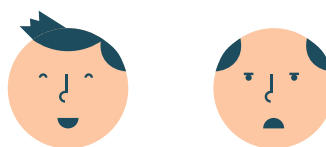
Un ejemplo que citan para sostener ese argumento es que por eso la RSE-Sust no se introduce en las **investigaciones de mercado** con frecuencia. Además, consideran que ese es el motivo por el que cuesta encontrar “huellas” de RSE-Sust en los productos (del estilo “cuidamos el agua”, “nuestro pack es verde”, etc).

Además, se considera que los **creativos publicitarios** y las **fuerzas comerciales** aún no vieron a la RSE-Sust

como un **nicho de oportunidad**, cuando en realidad esta sí podría brindar oportunidades de negocio, de reputación y construcción de marca. Incluso, se podrían hallar potencialidades en este vínculo. “Es un brainstorming creativo comercial diferente: salen negocios que vos no ves si no mirás lo social y lo ambiental”, explicó uno de los consultados del sector publicitario.

Esta mirada sobre las **oportunidades de trabajo en conjunto** que se presentan también fue compartida por quienes se desempeñan en las áreas de RSE-Sust. Uno de ellos por ejemplo expresó “las áreas de marketing y publicidad saben más de comunicación que las de RSE-Sust, así que podríamos aprender mucho de ellos”.

Como síntesis se observa una coincidencia en que la comunicación debería ir en este sentido: usar el desarrollo de la RSE-Sust como una característica de la empresa y aprovecharlo desde el marketing y, a su vez, utilizar la RSE-Sust como un argumento de marketing más.



PESIMISTA

“La sustentabilidad se empieza a reflejar de a poco en la publicidad pero aparecen mensajes contradictorios. Las empresas perciben que hay una oportunidad para insertar estos temas. Hay más permeabilidad para estos conceptos, pero las marcas están muy volcadas a lo comercial”.

OPTIMISTA

“Transmitir valores es un valor en sí mismo, es un aporte. Y la comunicación debe ir en este sentido. Habría que usar el desarrollo de la sustentabilidad como una característica de la empresa y aprovecharlo desde el marketing. El marketing debería usar la sustentabilidad como un argumento más”.

En sus Marcas

¿Qué le aporta la RSE-Sust a las marcas?

Se produce, a la vez, un proceso de retroalimentación en el cual el concepto de “marca sustentable” muestra como la RSE-Sust le suma a la marca tradicional atributos que tienen un mayor nivel de valoración y que la muestran más cercana a ciertas nuevas necesidades afectivas que se detectan en los consumidores.

Estas marcas con más vínculo afectivo son aquellas que logran relacionar sus valores con cosas que le pasan a los consumidores en su vida cotidiana. La promesa de la nueva marca sustentable responde a nuevos desafíos sociales o ambientales que plantea la globalización: la soledad, la falta de oportunidades, el cuidado del planeta, el cuidado de la salud, la búsqueda de la felicidad, etc. “Hoy cada vez más los atributos de las marcas son netamente sociales y ambientales”, sostiene un experto del sector publicitario.

Otra línea de acción con relación a las marcas con atributos de RSE-Sust tiene directamente que ver con la promoción cambios culturales a partir de nuevos conceptos como el de “Activismo Creativo” donde “hacer es el nuevo decir” y es la nueva forma de contar historias.

Esta línea, también mencionada por algunos entrevistados como “goodvertasing” muestra cómo las empresas ya no sólo impulsan valores desde la comunicación corporativa institucional, sino que utilizan a sus marcas para dar mensajes relacionados con el bien común.

¿Qué le aportan las marcas a la RSE-Sust?

Dentro de este paradigma de la comunicación publicitaria y comercial de la RSE-Sust aparece el valor de la marca como vehículo de transmisión de valores e ideas sobre el mundo. Las marcas tienen el poder de comunicar e impactar en cambios de hábitos favorables para la comunidad y poseen un rol estratégico. “Hoy la comunicación comercial no sólo es un catalizador de conductas de consumo o entretenimiento sino que además debe ser una fuerza que inspira ideas sobre el mundo”, apunta uno de los entrevistados. Se le atribuye a las marcas y a la publicidad una función pedagógica que modifica percepciones y actitudes.

Por ello sería deseable que se incremente la presencia de mensajes de sustentabilidad en la publicidad porque este tipo de comunicación tiene un rol determinante para generar los imaginarios sociales. En esta idea se hace patente que las empresas tendrían la “responsabilidad” de trabajar para posicionar estos temas “en la cabeza de la gente”

“Las empresas que antes impulsaban los valores corporativos de bienestar social, hacían una fundación, ahora lo hacen desde la marcas vendiendo el concepto del bien”.

PESIMISTA

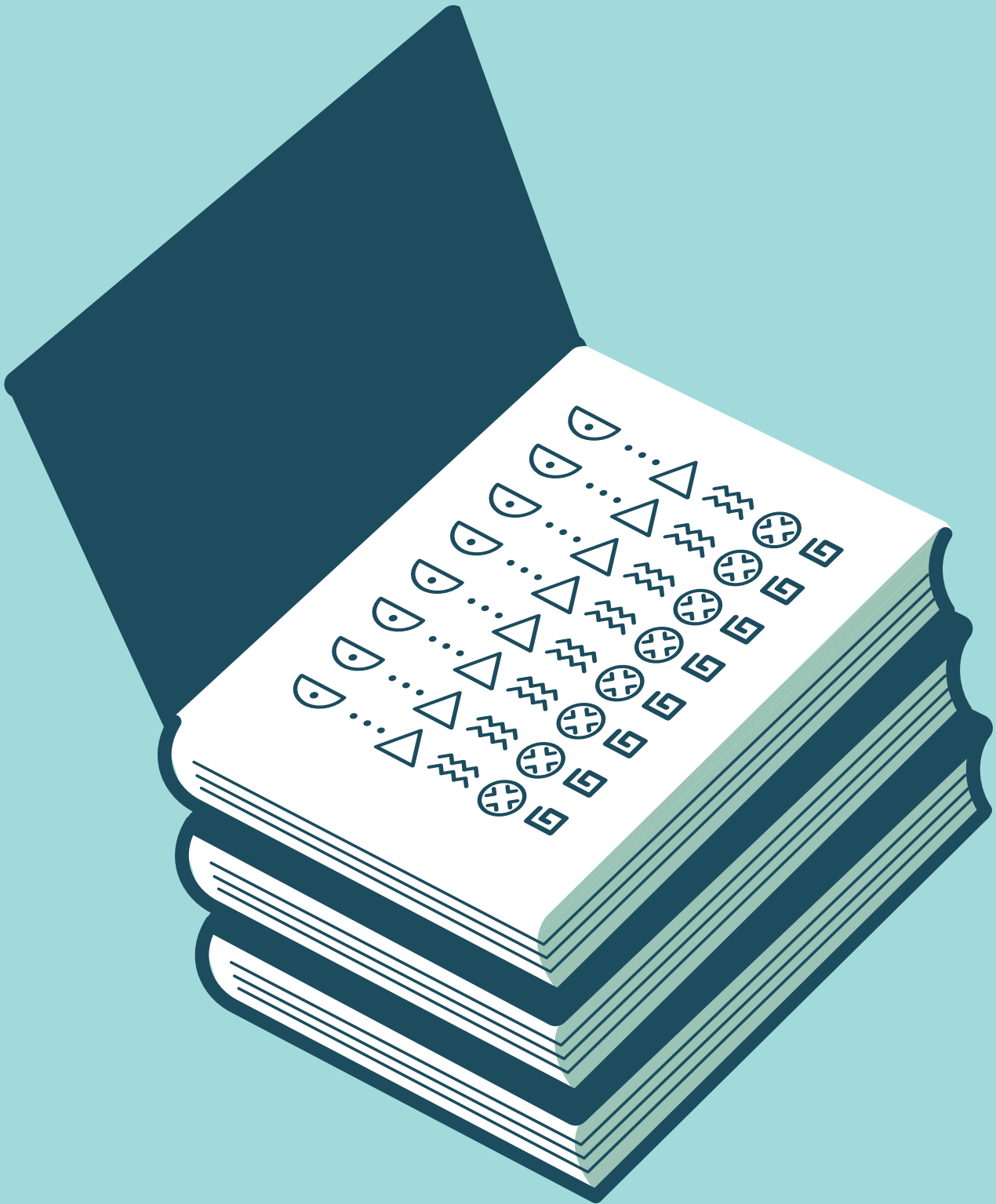
“Hay una manipulación, a veces superficial del fenómeno de la publicidad verde. Con discurso verde casi “fetichista” pero que en definitiva no aporta demasiado. En temas ambientales falta madurez”.

“No veo la RSE en los productos (cuidamos el agua, nuestro pack es verde, etc) La causa es el miedo a comunicar y porque los creativos publicitarios y las fuerzas comerciales aún no vieron a la RSE como un nicho de oportunidad”.

OPTIMISTA

“Tenés el marketing social de estilo “call to action”, para activar respuestas a favor de algo social o ambiental y es algo positivo porque tiene su impacto”

“RSE podría brindar oportunidades de negocio en reputación y construcción de marca. Es un brainstorming creativo comercial diferente: salen negocios que vos no no ves si no tenés en cuenta lo social y ambiental”.



Capítulo 8

Reportes de Sustentabilidad

¿Comunicación o gestión?

Los reportes de sustentabilidad son la **herramienta de gestión** más indicada para dar cuenta de los impactos de una organización en la triple línea de resultados (económica, social y ambiental). Diversos estudios dan cuenta del crecimiento que han tenido en la región y en el mundo.

La gran dicotomía registrada por este trabajo con respecto a ellos pasa por definir con exactitud su naturaleza en **la disputa que se produce entre su rol como soporte de comunicación y su valor como instrumento técnico de gestión**. La resolución de esta disyuntiva es clave para definir con precisión cuáles son los públicos meta que persigue y, por tanto, cómo se dispondrán formalmente sus contenidos para garantizar su impacto.

En este sentido, existen algunas contradicciones entre los expertos consultados quienes en igual proporción reclaman simultáneamente reportes con una mayor “precisión técnica” y que tengan “formatos más amigables, dinámicos y coloquiales”.

Surgen así varios interrogantes: ¿son leídos por los grupos de interés para los cuales están dirigidos? ¿Reflejan realmente cómo la RSE-Sust forma parte o no de una organización? ¿Se hacen meramente para comunicar o realmente son consecuencia de una gestión previa que los respalda? A continuación analizaremos

las percepciones que se tienen ante estos y otros interrogantes.

Expectativas sobre los reportes: ¿Qué pretende usted de mí?

“Son RAROS. No sé qué esperan de mí como lector cuando los leo.”

Elaborar un reporte de sustentabilidad demanda un gran esfuerzo tanto en lo que hace a la inversión de recursos económicos, de tiempo, y de capacitación del personal encargado de la tarea. Debido a ello, las expectativas que tienen quienes los confeccionan son altas con respecto al impacto que los mismos debieran tener.

Uno de los desafíos es calibrar con precisión el público meta. De acuerdo a muchos de los expertos consultados, los reportes corren el riesgo de ser tan generalistas que **“para hablarle a todos, terminan por no hablarle a nadie”**.

¿Pero qué ocurre realmente con los públicos?

Reporte de Sustentabilidad

“Los propios empleados no leen su reporte, porque no les comunica o no se les despierta interés.”

“Hablan de nosotros como clientes pero, ¿cuántos clientes leen el reporte?”

“Los inversores miran los reportes para ver cómo está tu riesgo. Por eso las empresas que toman crédito internacional los hacen bien.”

“Puede ser para todos, pero cada público tomará lo que le interesa. Hay que concentrar la información allí y después comunicar a cada público lo que le interesa.”

“Está subutilizada por Gobierno y Legisladores. Le tendrían que llegar a ellos.”

De las entrevistas a los líderes de opinión surge la idea que los reportes de sustentabilidad deberían funcionar como espacios que inviten a la reflexión sobre el rol de las empresas en la sociedad, que logre ir más allá de la lógica de la mera construcción reputacional. Se considera que su valor debería radicar en ser una herramienta que sirva para achicar la brecha que existe entre las empresas y la sociedad. Debería también mostrar una idea de futuro y brindar datos objetivos acerca del cumplimiento de la misión de la empresa.

La idea sobre la que se apoya este concepto es que los reportes deberían ser una plataforma donde se muestre el proceso de la transformación de fondo que realizó una organización, con sus aprendizajes, con lo que se hizo bien y sobre todo con lo que se hizo mal. De esta manera, la sociedad podría aprender de ellos y serían documentos más atractivos para su lectura.

Con respecto a la utilidad de los **lineamientos internacionales de reporte de RSE** las valoraciones están divididas. Hay quienes los consideran un aporte a la estandarización y comparabilidad de la información, y quienes los juzgan como marcos limitados. Es opinión generalizada que la mayoría de los sistemas de indicadores para elaborar reportes dejan lagunas en diversas materias que las empresas omiten informar. En una visión crítica se encuentra que a veces se “manipula la información y se permiten incongruencias. Hay temas que son materiales un año y al otro no”.

“Sustentabilidad es cómo uno muestra evolución, porque nadie está parado al final del camino. El reporte tiene que ser un proceso de avance, pero para esto hay que aceptar que hay cosas que no están hechas.”

Me lee mucho, poquito o nada

Pese a lo anterior, los líderes entrevistados perciben que los reportes sólo muestran la gestión de la empresa pero no la transformación profunda que se produjo a partir de los aprendizajes. Uno de ellos a su vez manifestó que “esto contradice el paradigma de la sustentabilidad el cual se basa en aprender de los errores y los fracasos para poder corregir y de esta manera evolucionar”. Otras opiniones por las que se considera que los reportes tienen una baja tasa de lectura son:

1. “Al seguir los lineamientos de guías de reconocimiento internacional, los reportes pueden terminar teniendo un lenguaje cerrado y tener como único público destinatario a los técnicos especialistas en la materia”. Los entrevistados recomiendan un equilibrio en el contenido que los haga más amenos y cercanos a todos los públicos para que de esta manera puedan ser más atractivos de leer y logren dar respuestas a los destinatarios para los cuales se hacen.

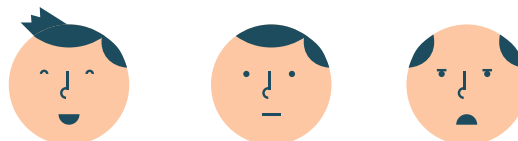
2. En términos generales, los líderes entrevistados perciben que “los **reportes tienen poca relevancia comunicacional**”, dado que tienen una naturaleza de origen relacionada con los balances financieros dirigidos a la rendición de cuentas a inversores, accionistas y autoridades de regulación y no a un rango más amplio de grupos de interés, como ocurre actualmente.

3. Los expertos perciben que “los reportes **son sólo leídos por otras empresas**”. Sus argumentos se basan “en que el mercado y el público no están lo suficientemente maduros como para demandar este tipo de información. En cambio, hoy las empresas se los exigen entre sí”.

4. También consideran que “se tiende a **sobredimensionar la magnitud** de la acción a través de números y fotos. Por ejemplo, poniendo en el reporte mucho detalle sobre un tema a sabiendas de que en otros aspectos no están bien, y no reflejándolo en la misma medida (sobre todo en lo que refiere a Cadena de Valor)”.

5. Además, notan que “las mediciones de impacto y de resultados de los reportes serían muy deficientes, sumado a que **no se mide qué hacen los públicos** con esa información.

6. Los entrevistados también sugieren que los reportes no estarían naciendo de una demanda de los grupos de interés y de ahí su baja tasa de lectura por gente no especializada. Uno de ellos expresó que “hoy corren el **riesgo de pensarse y hacerse desde la oferta**”.



PESIMISTA

“Es frecuente que los reportes no comuniquen lo que realmente les interesa a los grupos de interés. Sólo comunican lo más lindo y no lo que el otro espera de una empresa. No se comprenden las expectativas e intereses del otro. Deberían hacer transparente la gestión, permitir ser interpelado. También deberían ser más amigables y reflejar más lo negativo, los compromisos de mejora. Se quedan mucho en la parte positiva”.

“Los reportes son catálogos de buenas prácticas. Una empresa no puede decir de sí misma que es buena. Se necesita verificación externa, que los trabajadores hablen. Se confunde lo que se dice con lo que se hace. Nadie es lo que dice. Un reporte verdadero debería ser 360 grados con todos opinando”.

MODERADO

“El reporte tendría valor siempre y cuando impacte en el público que previamente se ha definido como estratégico y puede hacer una valoración real de la ventaja comparativa que implica para una empresa su publicación”.

OPTIMISTA

“Puede ser para todos, pero cada público tomará lo que le interesa. Hay que concentrar la información allí y después comunicar a cada público lo que le interesa por el canal adecuado para cada sector”.

¿Cómo llegar a los públicos clave?

Hemos visto las expectativas y los puntos débiles que los líderes de opinión encuentran ante los reportes ¿Pero qué soluciones proponen ante estos desafíos? A modo de resumen, presentamos las sugerencias que se desprenden de las entrevistas para que los reportes mejoren la calidad, la tasa de lectura y el impacto:

Contenidos

Los reportes deben **invitar a la reflexión**, no hablarle sólo a los técnicos y mostrar procesos sin fraccionar su relato.

No deben ser muy largos, ni demasiado volcados a lo cualitativo o cuantitativo, e incluso deberían virar a contenidos temáticos y no de todo lo que hace una empresa.

Los reportes deberían **dejar ver más las historias** que hay detrás de las compañías para hacerlos más creíbles y atractivos de leer, buscando alinear estas historias con el negocio.

Buscar hacer **reportes más periodísticos**, entretenidos, con entrevistas, donde aparezca gente real y concreta.

Volcarse al **sentido didáctico de la información**, para que sea relevante lo que se está contando y se pueda generar un balance entre la información dura y atractiva.

Buscar distinguirse del resto mediante las particularidades de cada empresa. Hoy los **reportes suelen ser muy parecidos** entre sí.

Buscar formas más atractivas de motivar al lector y para ello es clave **mostrar cuáles son los desafíos y debilidades** que afrontan las organizaciones.

Generar una **lógica narrativa histórica** para tener impacto y hacer avanzar la historia a partir de la exposición diacrónica de metas, relación estratégica con las partes interesadas, objetivos a futuro y que cada uno de los capítulos esté construido en función de esa narrativa.

No perder de vista que el reporte siempre tiene que ser un instrumento de comunicación técnico para especialistas, una herramienta de evaluación simple; sin que por ello tenga que terminar siendo encriptado e ilegible. Debe **servir para obtener un rápido panorama** que permita identificar áreas de mejora.

Definir un público estratégico para poder hacer una valoración real de la ventaja comparativa que implica para una empresa la publicación de un reporte.

Aprovechar los rankings porque permiten nivelar para arriba y fomentan una competencia interna sana dentro de las empresas para generar mejor información para reportar.

Formatos

Los formatos tendrían que ser **más visuales, atractivos y cortos**. Se recomienda aprovechar las potencialidades de canales como las redes sociales.

No limitar la comunicación de la sustentabilidad al reporte porque de esta manera se pierde la oportunidad de comunicar en otras oportunidades y con otros canales los contenidos que se están reportando.

Entender bien quién es el público y si es variado cambiar y adaptar el lenguaje y los medios a cada uno de los targets. Ante la **fragmentación de los públicos** conviene hacer distintos tipos de reporte.

Generar un **reporte organizado, sistemático y consistente** que atienda a todas las partes interesadas, y no sólo a quienes impactan en los proyectos de comunidad.

Tener presente que el reporte puede estar dirigido a diferentes públicos, pero que **cada uno tomará lo que le resulte interesante**. Por eso, es importante que los reportes tengan consistencia y estén hechos con criterio, con indicadores y que se comuniquen y circulen a través de redes sociales.

Se sugiere **no atarse a un formato** ya que las necesidades de los públicos son distintas. Para ello hay que entender qué aspectos de la sustentabilidad son más relevantes para la gente y a partir de allí enfocar la comunicación.

Focalizar

“La clave de un reporte está en el lenguaje en el que se habla. A nivel temático tienen que cumplir en lo básico y hacer énfasis en algo destacado, porque si una empresa habla de todo lo que hace marea a quien lo lee.”

Salir del marco de confort

“Hay que mostrar más los desafíos que se tienen como empresa, por ejemplo los temas pendientes, los fracasos, las debilidades. Esto no se ve en los reportes. Para lograrlo hay que ser más rupturistas, porque hoy no nos movemos del marco de confort en el que estamos”.

¿Cómo validar la información?

En lo ateniende a mecanismos de validación de la información, aparecen con más fuerza dos procedimientos: la verificación externa a partir de una auditora profesional y la inclusión de la voz de los grupos de interés.

“Se necesita verificación externa, que los trabajadores hablen. Se confunde lo que se dice con lo que se hace. Nadie es lo que dice. Un reporte verdadero debería 360 grados con todos opinando.”

“Las verificaciones y sus comprobantes son una broma. Apenas una carta que confirma cómo fue el mecanismo de recopilación y allí mismo se atajan en que ellos no pueden certificar que eso es verídico. Deberían ser los grupos de interés los que validen.”

“No hace falta recurrir a una de las grandes auditoras para verificar mi informe. Eso no garantiza nada. La legitimidad es abrir la empresa a un diálogo real con los grupos de interés.”



Capítulo 9

Redes sociales

Nuevos medios para viejos paradigmas

Como hemos visto y veremos a lo largo de diferentes secciones de este estudio la irrupción de las **redes sociales** en el panorama de la comunicación ha modificado su dinámica en diversos planos. La velocidad de la circulación de la información, el empoderamiento de los ciudadanos, la necesidad de abrir espacios de transparencia que antes estaban vedados y la generación de diálogos en lugar del viejo esquema unidireccional son algunos de los cambios fundamentales.

Ante la irrupción de las nuevas tecnologías y las redes sociales se percibe que el sector privado aún mantiene un **enfoque conservador** en su interacción en estos medios, cuando de comunicación y RSE-Sust se trata. Algunos entrevistados afirman que se está en un proceso de **aprendizaje**, sobre todo para las generaciones que vienen del mundo de lo analógico. También existe una diferencia en el enfoque de las redes sociales entre aquellas empresas más relacionadas con el mundo de la información, las TIC y los servicios; y las que vienen del mundo industrial.

En cuanto a su gestión operativa, se percibe una dificultad relacionada con la propia naturaleza y lógica de las redes sociales que **han sido diseñadas para ser manipuladas por personas y no por organizaciones**. De allí que a las empresas les resulte más complicado manejarlas con facilidad. En este mismo sentido, se identifica un descalce entre la velocidad que requieren

las respuestas a los usuarios seguidores de las redes y la frecuente complejidad de los procesos de validación de mensajes en las empresas.

Otra de las dimensiones de este nuevo paradigma que oblitera la presencia más decidida de las empresas en los medios sociales para iniciar conversaciones sobre sustentabilidad son la **ausencia de “reglas de sociabilidad”** en las redes y los márgenes de acción negativa que muchas veces posibilista el anonimato de las identidades que circulan en las redes.

El tema de la **privacidad de información** frente a la demanda de las agencias de gobierno se situó como un tema de peso relativo en el análisis de los líderes entrevistados.

Desde una perspectiva más crítica, se llamó la atención sobre el vínculo entre las grandes empresas, las agencias de comunicación y rating, junto a la irrupción de la figura del **community managers** corporativo que movilizan equipos propios controlados para que intervengan en las redes y “hablen bien de las empresas y que esos mismos rankings digan quiénes son más influyentes”.



Control de calidad en el contenido para ganar legitimidad

El contenido cobra más importancia en cuanto a su calidad, consistencia y legitimidad. Los líderes exigen un escenario en donde importe más la calidad por sobre la cantidad de los contactos y seguidores, es decir que importe más que un seguidor vuelva y no sólo que califique con un “me gusta”.

No departamentalizar la comunicación de sustentabilidad

Los entrevistados recomiendan integrarla en la comunicación institucional de toda la compañía. Es mejor que la sustentabilidad se comunique en los canales generales para que no quede como algo que está por fuera de lo cotidiano de la organización.

Generar capacidad de escucha

Se insta a las empresas pasar de ser emisoras a ser receptoras y a dialogar sobre situaciones controversiales. Escuchar y dejarse influir es un paso clave para mejorar la gestión en general. Los líderes cuestionan a las empresas por estar cómodas en la postura unidireccional.

“Tienen un potencial de impacto muy alto pero no está siendo usado. Se hicieron campañas públicas que movilizaron muchos recursos en muy poco tiempo.”

Está teniendo cada vez más impacto comercial. Hay productos que se impusieron en el público joven sólo a través de la viralización en redes sociales, casi sin intervención de la empresa. También se está usando para reclutar talento.



Los desafíos son:

Aumentar la frecuencia de la comunicación y viralizar mensajes

Las empresas conciben la información sobre sustentabilidad como información puntual que se emite en un determinado momento del año. Las redes sociales, en cambio, exigen fluidez y vitalidad a los mensajes.

Alcanzar distintos públicos y segmentarlos

Los nuevos medios son una herramienta más multistakeholder, es decir que permiten diversificar los mensajes y dialogar con cada público en su idioma y según sus intereses.

Más seguidores no siempre quiere decir que entienden el mensaje de sustentabilidad que se comunica.

Comunicación bidireccional e interactiva

Las redes sociales ponen en evidencia la imposibilidad de no comunicar. Permiten nuevos emisores y nuevas dinámicas de contacto. Los líderes recomiendan abrir el diálogo siempre y cuando se cuenten con las capacidades de respuesta.

“Es un buen lugar porque hay un microclima ahí adentro de gente que está más adelantada. Permite identificar tendencias sociales. Es una burbuja interesante de gente activa y defensores de las causas sociales. Es bueno para testear cosas, comentarios, como globos de prueba y ensayo.”

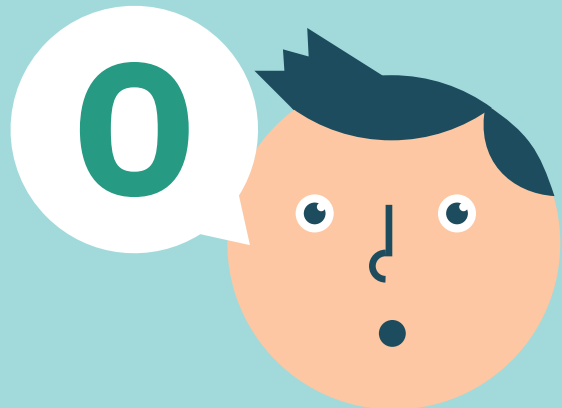
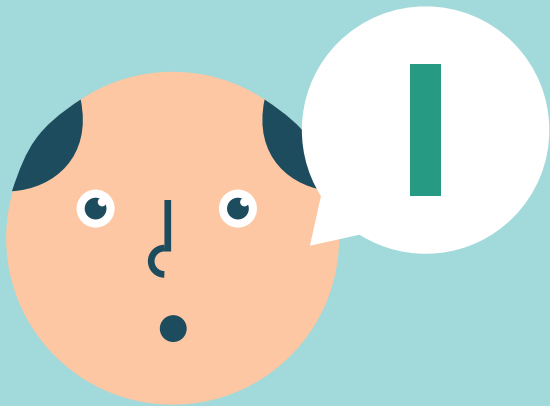
El representante de un grupo de interés crítico celebró que “con el uso de las redes sociales podemos incidir, participar y crear medios propios”.

“Las empresas tienen que vencer el miedo de no poder controlar lo que se publique en las redes sociales. Como en su esencia las redes permiten escuchar opiniones les genera pánico a las compañías porque sienten que no pueden controlarlo todo. Esto ocurre porque las empresas están acostumbradas a hablar y no a dialogar. Hay miedo a las controversias, a no saber cómo responder”.

“Que en las redes sociales se tenga un canal de nicho favorece a la larga a la sustentabilidad porque genera conciencia y promueve e instala el tema. Pero el paso siguiente tiene que ser capitalizarlo al resto de los canales para que esté en todos lados y no sea algo aislado, como fuera del negocio”.

“A las empresas les falta entender la lógica de las redes sociales. Si las compañías se meten en ellas tienen que tener un objetivo determinado. Además, hay que desconfiar de todo lo que sea promovido. Para qué sirve tener un millón de seguidores? Es bueno? Tienen una buena imagen tuya?”

En donde no encontramos un consenso definido fue en la valoración sobre la conveniencia de generar **espacios especializados en sustentabilidad** dentro del mapa de redes sociales de las empresas. En la misma proporción, los expertos recomendaron crear lugares de conversación específicos e integrar el contenido de sustentabilidad a los canales institucionales convencionales.



Capítulo 10

Diálogo con los Grupos de Interés

¿Grupos de interés o grupos que me interesan?

El “Diálogo con los Grupos de Interés ” aparece como una de las **instancias de comunicación más formalizadas y sofisticadas** dentro de las estrategias de RSE-Sust de empresas y organizaciones. En los últimos años, surgieron diversas iniciativas y lineamientos internacionales que instaron a las empresas a profundizar esta práctica y enfocar su gestión en función de las expectativas de los diversos grupos.

A medida que la práctica se hizo más extensa, comenzaron a aparecer debates sobre el alcance y la profundidad de estos diálogos y sobre la real utilización de las expectativas recogidas de parte de las empresas para estructurar cambios reales en su gestión.

Los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas para este trabajo echaron luz sobre algunos aspectos clave como: ¿cuáles deberían ser las motivaciones estratégicas de los diálogos?; ¿cuál el valor real de la representatividad de los grupos con los que se dialoga?; ¿cómo son los equilibrios de poder entre los grupos y las empresas?; y ¿cuáles son las capacidades objetivas de respuesta a las expectativas de sus grupos de interés que tienen las empresas?

¿De qué se habla con los grupos de interés?

Los líderes entrevistados coincidieron en que el impacto real de los diálogos sobre la gestión se logra si la introducción de expectativas de los grupos de interés está **relacionada con los objetivos organizacionales**.

La empresa debe tener muy clara cuál es la **agenda** de la sustentabilidad que propone a sus grupos de interés, y además no limitar el debate a acciones puntuales. “En lugar de generar diálogos terminamos en monólogos paralelos”, en palabras de uno de los entrevistados.

¿Es una escucha auténtica?

Algunas opiniones destacaron la necesidad de que las empresas tengan la **misma intensidad de escucha en sus diálogos sobre sustentabilidad** que la que tienen en los de marketing y comunicación comercial, como es el caso de las empresas de consumo masivo. “Las empresas a veces escuchan pero sólo por la presión social. El paradigma pasivo de reacción es dominante”.

Los más pesimistas opinan que muchas veces las empresas desarrollan procesos de diálogo sólo por **cumplir con los procedimientos formales** que sugieren los lineamientos internacionales de reporte o por mera adhesión a modas corporativas. Se ubican en un nivel donde “habla pero no se deja influenciar”. En este marco, serían pocas las empresas que tienen “stakeholder engagement en serio”.

Para otras miradas más optimistas, la gestión de expectativas de los públicos a través del diálogo operaría como una **ventaja diferencial de competitividad** debido a que “quien no escucha a los grupos de interés está ciego, sin radar”. Los diálogos permitirían entender las relaciones en 360° de la organización e ir enriqueciendo progresivamente la gestión.

Representatividad: ¿quiénes se sientan en la mesa a dialogar?

En la discusión sobre la representatividad real que tienen los grupos con los cuales se dialoga algunos de los expertos sostuvieron que a veces “los procesos son vacuos”. El **clásico formato de mantener una única reunión una vez al año**, generalmente orientado por una consultora y con grupos seleccionados bajo criterios de afinidad y pertenencia no estaría siendo el más adecuado en cuanto al nivel de representatividad. “A los sindicatos nunca los invitan”, graficó un entrevistado.

Entre las recomendaciones de muchos de los expertos primó la conveniencia de convocar a los diálogos a los **grupos realmente críticos** que operan fuera del microclima de organizaciones allegadas a la empresa. “No se trata de creer que una empresa va a hacer lo que sus grupos de interés digan, pero sí tiene que saber lo que estos grupos quieren. Se puede dar respuesta y explicar las posiciones de la empresa en asuntos controversiales”.

En dichas reuniones la presencia de la empresa está muy restringida y, en palabras de uno de los entrevistados, **“están sobrerrepresentadas las áreas de RSE”** y son muy escasos los encuentros en los que participan miembros de la alta dirección pertenecientes a otras áreas. Así, los procesos continuarían siendo endogámicos y dentro de la lógica de cumplir con los formatos.

*“Si se asumieran más riesgos, las empresas podrían tal vez encontrar una realidad distinta a la que percibe su propio **Comité de Dirección**. El desafío de los ejecutivos que se relacionan con el afuera de la empresa, que incluye, claro está, a los que gestionan la RSE, es cómo transmitir hacia a dentro lo que allí se está diciendo”, concluyó un entrevistado.”*

“Estamos creando una especie de mundo donde hablamos entre nosotros mismos y nos llenamos los oídos de elogios del cual no salimos. Estamos tratando de escuchar, pero subestimamos mucho esa escucha.”

Relaciones de Poder: ¿quién tiene la palabra?

Otra de las claves para lograr diálogos profundos y transparentes es **equilibrar las relaciones de poder entre empresa y grupo de interés**. Los entrevistados coincidieron en que las empresas suelen invitar a los diálogos a una mayoría de organizaciones con las cuales se mantiene vínculos comerciales o institucionales lo que funcionaría como un obstáculo para un debate crítico. Además, se registra que muchas veces se repiten los mismos actores y se privilegia a aquellas organizaciones que tienen mayor nivel de visibilidad por sobre otras de menos recursos.

“Es una relación de poder . A la empresas no nos gusta escuchar que no nos quieren. No siempre los otros tienen el mismo poder específico ni la misma capacidad de ser escuchados. Se refleja en su presencia en medios y en la sociedad, los que menos tienen menos inciden”.

“Deberían tener más presencia los sectores más conflictivos, que no sea una relación tan de pares. A las empresas les cuestan mucho las relaciones asimétricas”.

¿Cuáles son las posibilidades objetivas de respuesta de las empresas?

Cómo encontrar el punto de balance entre las grandes expectativas de los grupos de interés y las capacidades de respuesta de las empresas fue también un tópico de discusión que asomó en las entrevistas en profundidad.

Una coincidencia surgió en relación a la **dimensión temporal** de los cambios. La demanda de inmediatez de los públicos aparece en contradicción con los mandatos de la planificación a largo plazo que tienen las empresas.

“Muchas corporaciones pusieron sus metas de sustentabilidad a quince o veinticinco años y la sociedad y los ciudadanos quieren respuestas rápidas y las empresas no pueden darlas”.

“Creo que toman las sugerencias pero la respuesta nunca va a ser con la misma intensidad de lo que se espera de las empresas. Es un camino que se construye”.

En lo que atañe a la **cantidad y complejidad de las expectativas**, hay una opinión generalizada de que los procesos internos, la cultura organizacional, los mercados y los contextos económicos operan como límites visibles a una respuesta corporativa que colme estas demandas en toda su dimensión.

Además, se percibe que en la actualidad se están dando dos niveles de conversación distintos que generan una brecha entre lo que dicen las empresas de sí mismas y lo que la gente percibe.

“Hay una intención cada vez más legítima de escuchar, una voluntad de hacerlo. Pero todavía no hay una capacidad de dar res-

puesta. Hay una brecha enorme entre la escucha y la posibilidad de dar respuesta”.

“Cambiar una materia prima por un tema ambiental lleva mucho trabajo y no se puede dar una respuesta inmediata (...) Además, ese mismo consumidor después elige en función del precio”.

“Es más difícil cambiar dentro de una empresa grande de lo que uno imagina. Cada proceso es un mastodonte. También hay empresas que no quieren cambiar”.

“Los procesos de diálogo muchas veces producen demandas que hasta pueden ser contradictorias entre los distintos públicos e incluso de un año a otro. La clave es rendir cuentas de por qué se hizo algo de la manera en que se hizo”.



Capítulo 11

El escenario de la comunicación de Sustentabilidad en la próxima década

“La comunicación de sustentabilidad deberá dejar de existir tal como la conocemos hoy”

Cuando les consultamos a los líderes de opinión en 2009 sobre el **futuro de la comunicación de la RSE-Sust**, una mayoría (66%) coincidía en que se generaría un incremento en el mediano plazo de este tipo de comunicación especializada. Cinco años después observamos un cambio en estas percepciones. Se aspira a que la comunicación especializada de RSE-Sust comience a desaparecer debido a su integración en el negocio, en la agenda pública y en la vida cotidiana de las personas.

“Creo que en 10 años no vamos a hablar más de sustentabilidad. Tal vez hoy hablemos de eso porque necesitamos ponerle un nombre para proponer metas. Con el tiempo el nombre desaparecerá”.

“En algún momento no va a ser necesario aclarar que se está hablando de RSE”.

Los entrevistados anticipan que llegará un momento en que se alcance una **meseta en la agenda** de la sustentabilidad. Ciertos temas se dejarán de comunicar porque serán “naturalizados” y el punto de partida será distinto al de hoy en donde estos temas necesitan explicarse en detalle.

Como una cadena montañosa donde el agua va subiendo y se dejan ver sólo los picos, algunos temas de

la sustentabilidad quedarán bajo el agua cristalizados como supuestos, como premisas indiscutibles.

El paso de la comunicación al “Global Engagement”

Existe la percepción de que la comunicación entendida como una relación con los medios desde un rol de emisores deberá ser sustituida por el diálogo con los grupos de interés, por el **Global Engagement**. Será necesario trabajar más en el mapa 360^o de grupos de interés de la empresa y pasar de comunicar al grupo de interés, a comunicar con el grupo de interés. Se tratará más de un tema de gobernanza que de comunicación.

Las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información se presentan como una nueva herramienta de empoderamiento. Se habla de una transición del poder de las jerarquías al poder de las masas. La sustentabilidad ganará terreno a medida que sea tomada por estos nuevos ciudadanos-consumidores digitales. La **multidireccionalidad de las redes** genera temores y esperanzas en las empresas que deberán ajustar sus roles para mejorar su capacidad de escucha y respuesta. Los mensajes tenderán a la hipersegmentación de públicos. El desafío de las empresas estará en demostrar su contribución al desarrollo de la sociedad y del individuo para superar el escepticismo y la falta de confianza. Los países en desarrollo enfrentaran desafíos particulares con los nuevos sectores que se incorporan al consumo.

“Es necesario alcanzar una definición consensuada de lo que es la sustentabilidad”

Frente a la multiplicación de ideas y definiciones de lo que puede definirse como sustentable, se espera que con el paso del tiempo se logre un consenso. Para los especialistas se trata de un conflicto en el seno del paradigma del saber científico que no logra ofrecer respuestas ante los debates que suscitan temas polémicos como los organismos genéticamente modificados, el fracking, entre otros. Pese a esto se percibe al saber científico como la herramienta clave para **superar el relativismo** que envuelve al concepto de sustentabilidad.

Capítulo 12

Conclusiones

Principales hallazgos de la investigación

• A quince años de la fuerte y definitiva irrupción que tuvo la RSE-Sust tanto en el escenario de la discusión global sobre el desarrollo como en la gestión de las empresas, parece existir un consenso acerca del **papel virtuoso que juega la comunicación** como factor de apoyo.

• Sin embargo, gran parte de los líderes de opinión consultados para este trabajo coinciden al afirmar que todavía **no existe una definición precisa**, unívoca y universal sobre RSE-Sust y que esa indefinición conlleva dificultades en varios planos. Por un lado, se observa que las organizaciones se enfrentan a serios retos a la hora de definir sus estrategias. En otro sentido, la opinión pública (ciudadanos y consumidores) no logran relacionar en toda su magnitud la agenda que propone la RSE-Sust con su vida cotidiana. Además, esta multiplicidad de sentidos acerca del alcance real y de la naturaleza de la RSE-Sust es una de las causas que hace que los medios masivos de comunicación no la incorporen aún completamente en su discurso.

• En comparación con otros trabajos de investigación de años anteriores que indagaron sobre la composición de la agenda de la RSE-Sust, surge con claridad que el sesgo que había hacia la **dimensión social** hoy ha entrado en un punto de equilibrio y que temáticas como la ambiental, ética y derechos humanos ocupan un lugar más relevante.

• Si bien se observa, como ya hemos mencionado, que la comunicación es un factor de impulso a la RSE-Sust, **su radio de impacto** todavía es algo restringido. La frecuencia con la que aparecieron caracterizaciones de tono peyorativo como “guetto”, “círculo”, “grupo cerrado”, “evangelizados” sobre el alcance que tiene hoy esta comunicación, hace pensar en la necesidad de ampliar el rango de alcance. Uno de los desafíos principales sigue siendo cómo llevar la comunicación a audiencias más masivas.

• En cuanto a cómo manipular el **contenido** para lograr una comunicación exitosa, encontramos dos escenarios de tensión. En uno de los escenarios se considera que la tensión se produce entre quienes creen que es necesario tener una comunicación **especializada** en RSE-Sust y quienes consideran que estas temáticas deben estar integradas en la estrategia de comunicación **general** de la organización. La otra tensión se produce entre quienes recomiendan profundizar en la senda de la comunicación de contenidos **técnicos** y fácticos y aquellos que proponen una comunicación más **narrativa** y cercana a la vida cotidiana. En todos los casos predomina una opinión general que sostiene que tener una estrategia de RSE-Sust que vincule los objetivos de comunicación con la performance esperada de la organización es una condición necesaria para resolver estas dicotomías.

• Uno de los caminos posibles a recorrer para lograr el acceso a públicos nuevos y amplios es el de la innovación. Se impone la necesidad de **generar nuevas y creativas herramientas de comunicación** adaptadas a los nuevos formatos y lenguajes que determinan las nuevas tecnologías de la información. Se tendrá que avanzar hacia la segmentación de información en función de las expectativas de cada uno de los grupos de interés y a través de los canales idóneos para cada uno. Además, se vuelve urgente focalizar la comunicación en poner en evidencia cuál es su impacto en la “vida real” de las personas.

• Otro de los hallazgos del estudio estuvo relacionado con el funcionamiento de los mecanismos de **validación y legitimación de la información**. Encontramos que los habituales atributos derivados de una “verificación técnica” deben ser complementados o incluso, en algunos casos reemplazados, por los de una “verificación social”. Así como los procesos productivos requieren de una “licencia social para operar” de sus comunidades locales, la gestión de la RSE-Sust requiere de una nueva **“licencia social para comunicar”** de parte de sus audiencias y grupos de interés colectivos.

Capítulo 13

Bibliografía

BBMG (2014) *The New Sustainability Narrative: Tapping into Meaning and Purpose.*

<http://www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/publication/pdf/new-sustainability-narrative.pdf>

ComunicaRSE (2007) “Comunicación Interna y RSE” . ComunicaRSE. Buenos Aires, Argentina.

ComunicaRSE (2009) *Comunicación Externa de la RSE en la Argentina.* ComunicaRSE, Buenos Aires, Argentina.

ComunicaRSE (2010) *Reportes de Sustentabilidad en Argentina.* Lecciones y Aprendizajes, ComunicaRSE, Buenos Aires, Argentina.

Maslow, Abraham Harold (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management).* Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.

McCOMBS, M. (1996), “Influencia de las noticias sobre nuestras imágenes del mundo”. En BRYANT, J. y ZILLMANN, D. (1996), (v.o. 1994)) *Los efectos de los medios de comunicación.* Investigaciones y teorías, Paidós, Barcelona, p. 13-34.

Watzlawick, P.; Bavelas, J.B.; Jackson, D.D.: “Teoría de la comunicación humana”. Editorial Herder. Barcelona, 1989.

Entrevistados

Alberto Willi, IAE Business School, Universidad Austral / Argentina	Mercedes Korin, Consultora en Sostenibilidad / Argentina
Beatriz Balian, Vicerrectora de Investigación de la Universidad Católica / Argentina	Alberto Andreu Pinillos, Dirección de Organización y Cultura Corporativa de Telefónica / España
Federico Rey Lennon, Consultor en Comunicación Estratégica / Argentina	Italo Pizzolante Negrón, Consultor gerencial en Estrategia y Comunicación / Venezuela
Paula Del Bosco, IAE Business School, Universidad Austral / Argentina	Sara de Dios, Global Head of Meaningful Brands de Havas Media / España
Hector Rocha, IAE Business School – Universidad Austral / Argentina	Facundo Etchebehere, Director de Asuntos Corporativos de Danone y presidente del Consejo Publicitario Argentino / Argentina
Celina Pagani Tousignant, Presidenta y fundadora de Normisur Internacional / Estados Unidos	Julian Ferrer, Coordinador RSE Cargill / Argentina
María Rigou, UADE Business School / Argentina	María Amelia Videla, Directora de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de ManpowerGroup Argentina / Argentina
Fernando Esnaola, Coordinador del Programa de Capacitación Ejecutiva en Responsabilidad Social y Sustentabilidad Empresaria, UdeSA / Argentina	Gabriel Boero, Coordinador Ejecutivo del Diplomado en RSE UNSAM / Argentina
Daniel Sinopoli, UADE / Argentina	Constanza Gorleri, Gerente Responsabilidad Social Corporativa de Banco Galicia / Argentina
Cecilia Mosto, Directora Ejecutiva Posgrado en Gestión de Asuntos Corporativos de la UCA / Argentina	Maria Bettina Llapur, Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Gas Natural / Argentina
Pablo Frederick, Director de Sustentabilidad y Cambio Climático de Deloitte Chile / Chile	Cecilia Rena, Gerente Corporativo de Estrategias de Sustentabilidad del Grupo Arcor / Argentina
Carlos March, Responsable Nacional de la Fundación Avina / Argentina	Antonio Vives, Socio Principal de Cumpetere / Estados Unidos
Luis Ulla, Director ejecutivo IARSE / Argentina	Patricia Sclocco, Directora de Comunicación y Asuntos Públicos en Securitas Argentina / Argentina
Beatriz Anchorena, Consultora en Relaciones con la Comunidad / Argentina	

Sebastian Bigorito, Director Ejecutivo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) / Argentina	Mariana Jaspers, Directora de Alurralde Jaspers / Argentina
Flavio Fuertes, Coordinador del Pacto Mundial de Naciones Unidas en Argentina / Argentina	Adriana Rosenfeld, Coordinadora RSE en IRAM / Argentina
Gustavo Pedace, Gerente Corporativo de Relaciones Institucionales en Grupo ROGGIO / Argentina	José Carlos González Lorente, Secretario de RS / Sostenibilidad Federación de Servicios de Comisiones Obreras / España
Cynthia Giolito, Gerenta de Ciudadanía Corporativa de Samsung Argentina / Argentina	Cristina López, Secretaria Comité Estratégico de Responsabilidad Social de IRAM / Argentina
Nydia Neer, Coordinación de Responsabilidad Empresarial y Trabajo Decente Ministerio de Trabajo / Argentina	Sabina Zaffora, Gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Natura / Argentina
German Granda, Director de Forética / España	Lucas Utrera, Sustentabilidad en Odebrecht / Argentina
Karina Yarochevsky, Subsecretaría de Desarrollo Local y Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social / Argentina	Fabián Falco, Socio Director SPE PR + MKT / Argentina
Guillermo Caro, Especialista en publicidad / Argentina	Fernando Palo Del Mar, Coordinador Senior de Marketing Internacional en Natura / Brasil
Tomas Conde, Director de Sostenibilidad de BBVA / España	Santiago Olivera, Socio & Gerente General en TBWA / Argentina
Bernardo Toro, Asesor de la Presidencia de la Fundación AVINA Colombia / Colombia	Ernesto Tocker, Director Programa Valor de AMIA / Argentina
Roberto Dabusti, Gerente de RSE en Telecom Argentina / Argentina	Gabriela Korovsky, Fundadora URBAN Grupo de Comunicación / Argentina
Laura Rocha, Periodista del diario La Nación / Argentina	Juliana Campos Lopes, Directora del CDP para América Latina / Brasil
Gabriel Berger, Director del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés / Argentina	Antonio Vives, Socio Principal de Cumpetere / Estados Unidos

ComunicaRSE

www.comunicarseweb.com.ar
info@comunicarseweb.com.ar

Twitter: @comunicarse
Facebook: /ComunicaRSE

Juramento 4993 Piso 3° "F" (C1431CKI)
Buenos Aires – Argentina
(5411) 4523-3969

Agradecemos a las siguientes empresas que nos acompañan.

Patrocinan



Auspician



Apoyan



Comunica RSE

Informe ComunicaRSE 2014