



La ingeniería blanda

o el lado incierto de los negocios

Jaime Undurraga Matta

BACO EDICIONES

LA INGENIERÍA BLANDA
O EL LADO INCIERTO DE LOS NEGOCIOS

Jaime Undurraga Matta



LA INGENIERÍA BLANDA
O EL LADO INCIERTO DE LOS NEGOCIOS

© Jaime Undurraga Matta
j.undurraga@mi.cl

Inscripción N° 174.071
I.S.B.N.: 978-956-319-961-1

Baco Ediciones
Diseño portada: Natalia Guerra J.
Diseño y producción: Sogol Ediciones
Impresión: Andros Impresores

IMPRESO EN CHILE / PRINTED IN CHILE
Primera edición, julio de 2009

Se prohíbe la reproducción de este libro
en Chile y el extranjero sin autorización de la editorial.

*A Mariana, Esteban,
Gabriel, Coti y Pablo*

Índice

INTRODUCCIÓN	9
PARTE I	
1. La ingeniería dura: el mundo cierto	15
2. La ingeniería blanda	23
Más de Darwin que de Newton	37
PARTE II	
1. La ingeniería blanda y la supervivencia de la empresa	43
2. La empresa y las comunicaciones externas	45
La sana ignorancia	47
¿Alto o bajo perfil?	49
Los tiempos de paz y los tiempos de guerra	50
Los ejecutivos y los medios de comunicación	53
La imagen corporativa y el marketing	55
Las comunicaciones en la estructura de la empresa	57
Las comunicaciones y las vanidades personales	58
La información y el prejuicio	59
La importancia de las percepciones	62
El ciclo de la comunicación	64
Cuidado con la televisión	67

3. La gestión ambiental en la empresa	71
El tema ambiental y las comunicaciones.....	73
El factor sorpresa y sus efectos negativos	75
Características comunicacionales del tema ambiental.....	76
Los conflictos ambientales son evitables	81
La Participación Ciudadana.....	87
Los mundos asimétricos a tomar en cuenta	90
4. La empresa y el desarrollo sustentable	93
Condiciones necesarias pero no suficientes	94
El territorio competitivo: un concepto clave	100
La ética de lo sustentable.....	102
La humildad como virtud empresarial	103
La Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	106
5. El presupuesto de contribuciones: una herramienta necesaria ...	111
Compensaciones ambientales y contribuciones voluntarias: ¿un dilema?	116
Reflexiones finales	121

Introducción

La idea de escribir este libro me rondaba desde hace algún tiempo, debido a lo poco que se habla de las incertezas que rodean los negocios. No pretendo dar solución a los problemas de otros, sino contar cómo he enfrentado los que me ocurrían en el interior de las empresas o como asesor de algunas de ellas. Durante mi vida profesional me ha tocado estar en contacto con el lado incierto de la actividad empresarial, es decir, con el mundo de las interrelaciones de la empresa y su entorno, lo que denominé con el tiempo el actuar en las fronteras mismas del negocio duro, en las áreas grises y difusas, en esos mundos difíciles de medir o predecir.

Este libro es la expresión de un análisis más sistemático de dichos procesos. Al principio todo me parecía algo caótico o lleno de posibilidades de crisis, que efectivamente ocurrían. Las planificaciones resultaban inútiles, porque las llamadas variables variaban más de lo pensado y muchos fenómenos se podían explicar y racionalizar sólo después de suceder, puesto que no tenían mucho sentido en el momento. Todo eso había que explicarlo a públicos externos, labor que, por lo general, me correspondía.

Como en todo orden de cosas, el mundo de los negocios también presenta dos caras de una moneda. Y, quizás, hemos destacado claramente un solo lado, llenándolo de teorías, modelos, metodologías y prácticas que nos hacían creer que éramos capaces de dominar el mundo de los negocios y su futuro de buena manera. Me refiero a la parte dura y predecible de dicho mundo. En este caso, he buscado un enfoque más universal que especializado para explicar varios de estos fenómenos. La *ingeniería blanda*, en este sentido, se centra más en el manejo del lado humano y no del lado meramente técnico de los negocios y de las empresas. Se trata de ese mundo en que $2 + 2$ pueden ser 5 y no 4.

Afortunadamente esta misma incertidumbre ha sido un gran aliciente para mi formación profesional, obligándome a partir de la base que el mundo era así y no que se haya transformado, que había que esperar cambios no lineales –al margen de lo planificado– y adaptarse rápidamente y encarar el entorno. Ha sido interesante y entretenido. Y pienso que lo seguirá siendo.

Con el tiempo fui aprendiendo que la manera de transformar esta incertidumbre natural del entorno de los negocios en oportunidades para la empresa y para su personal, requería incorporar tres aspectos clave: una gran flexibilidad para leer el entorno sin fanatismos y con la mente puesta realmente en los objetivos de la empresa, innovar permanentemente las estrategias y acciones a realizar y, por último, una coherencia entre los principios y las prácticas.

Gran parte de estas reflexiones han surgido de la cercanía permanente con los encargados de las operaciones de las empresas donde he trabajado. Fue fundamental para mí entender lo mejor posible el negocio, sus lógicas productivas, sus procesos y sus operadores. Sólo así podía explicar a

públicos externos lo que la empresa era, lo que hacía, cómo y por qué lo hacía y, en especial, quién era su gente. De esta manera, la cercanía permanente con los operadores, conocerlos y trabajar codo a codo con ellos fue importante siempre y lo es hasta hoy, porque es en la operación donde ocurre una enorme cantidad de situaciones que influyen en los entornos de las empresas.¹

Los pensamientos que comparto con ustedes en este libro pretenden explicar una serie de situaciones que suelen presentarse en el mundo de lo que denomino la ingeniería blanda y, sobre todo, demostrar que la incertidumbre del entorno de los negocios es una fuente de oportunidades para las empresas, más que una situación caótica. Si seguimos considerando el mundo como algo estático y manejable –como nos enseñaron–, sin duda puede transformarse en algo caótico. Pero si somos capaces de creer más en nuestras habilidades de crear nuevos sistemas, veremos que las oportunidades se abren en forma ilimitada, como ha sido la historia de la humanidad.

Finalmente, todas estas reflexiones me hacen mirar el mundo con optimismo, puesto que crear mundos nuevos a cada instante es mucho más trascendente y entretenido que dar por sentado que es así porque sí o porque así nos enseñaron.

Si a alguien le sirven estas reflexiones, bienvenido. Porque son sólo eso: reflexiones personales y, por tanto, subjetivas.

¹ Vaya un reconocimiento a todos con los cuales me ha tocado trabajar, con las excepciones del caso, por supuesto. Han sido una gran escuela y he hecho muy buenos amigos, lo que también es importante en el trabajo y en la vida en general.

PARTE I

1. La ingeniería dura: el mundo cierto

Siempre he trabajado en espacios ingenieriles, pese a que mi formación académica no lo es. Desde el principio, por suerte, me gustó ese mundo de profesionales certeros, ligados a la producción, expertos en materia de procesos, planificaciones, logísticas, análisis financieros y montajes industriales increíbles. Capaces de mover cerros –literalmente como en la minería a tajo abierto– con viento, nieve, lluvia o calor. Cosas que ellos consideraban parte de su pega, para mí era obra de titanes. Al final, conseguían la producción, cumplían las metas –cuando no, daban unas explicaciones inverosímiles para justificar el porqué–, diseñaban proyectos gigantescos y predecían el futuro del negocio en los próximos veinte años.

Al entrar al mundo de la minería, a fines de los años setenta, todo esto era absolutamente nuevo para mí. Cuando me contrató una empresa estadounidense que acababa de comprar una compañía minera en Chile (Exxon Corporation), la firma de *head-hunter*² que me seleccionó intentó explicarme

² Reclutador de ejecutivos.

el nombre y la función que debía desempeñar. No supieron hacerlo bien y tampoco entendí muy bien en qué consistía. Se trataba de la Gerencia de Asuntos Públicos, que era una figura totalmente desconocida en Chile. Acepté, porque me parecía interesante probar nuevos aires en un sector que nunca había trabajado. Fue mi primer contacto con un espacio profesional productivo de una certeza extraordinaria, en el que todo tenía su lugar y calzaba como pieza de puzzle, donde se usaban diversas metodologías para calcular lo que se quisiera respecto de los procesos productivos, del mercado y, en general, del futuro de la empresa. Fui un espectador directo de decisiones de inversión enormes, cuyos períodos de análisis predictivo era de veinte años o más. Consideraba fascinante poder utilizar metodologías —que no entendía— para pronosticar el estado del negocio en las próximas dos décadas. A partir de dichos análisis, la empresa decidía cuantiosas inversiones. No eran meros ejercicios académicos, sino que se trataba concretamente de poner la billetera arriba de la mesa.³

Aparentemente era un mundo cierto, predecible y manejable, que, al ser interpretado por los ejecutivos de las empresas, adoptaba la calidad de dato, pero que seguía siendo sólo una interpretación, lo que entendí después de un tiempo. Por ende, la formación profesional estaba acorde con ese tipo de visión productiva.

En mi caso, tuve que entender rápidamente una serie de conceptos y prácticas empresariales que nunca se me habían explicado, ni en la Escuela de Derecho ni en la Escuela de Ciencias Políticas en Estados Unidos. Nunca pertencí, por razones obvias, al ámbito de los ingenieros comerciales que

³ Después de varios años entendí que, en muchos casos, la billetera que se ponía arriba de la mesa no era la de ellos. Pero ya llegaremos a eso.

recién comenzaba a desarrollarse y menos al mundo de los ingenieros duros.⁴ Además en Chile había muy pocos profesionales trabajando en empresas como las que se conocen hoy. Por lo general, una de las mayores aspiraciones, después de la universidad, era trabajar en algunas de las empresas de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), en un banco y hacer carrera, o en un organismo internacional –que era como sacarse la lotería–, donde se pagaba en dólares, se vivía en el extranjero, se viajaba a Santiago una vez al año y se contaban cosas de película a los locales acerca de la vida que se llevaba fuera del país, aparte de otras granjerías, como no pagar impuestos. Era la época en que uno entraba a trabajar a una empresa, las pocas privadas o las públicas, y se suponía que pasaba toda su vida allí hasta jubilar. En aquel entonces, cambiar seguido de trabajo era mal visto; tener muchos años de experiencia en el mismo cargo era lo ideal, la antigüedad constituía mérito.

Para ser francos, hasta la década de 1980, y como producto de la apertura de la economía, la existencia de empresas privadas en Chile era reducida, principalmente creadas por empresarios innatos –que siempre han existido contra viento y marea–, por empresarios de rubros relativamente nuevos como los textiles⁵ y otras excepciones y, por supuesto, los agricultores.

⁴ Hay que recordar que en aquella época sólo existían los ingenieros sin especialización alguna. Los de *ejecución* surgieron después de los años setenta, como una manera de subir el estatus a las carreras técnicas. Gran error. Si se les hubiera subido el estatus a la preparación de los técnicos, la cosa habría sido más positiva.

⁵ Que existían gracias a la ausencia de prejuicios sobre la actividad, fundamentalmente ejercida por inmigrantes de origen árabe, y a las protecciones arancelarias que obtenían del Estado.

En definitiva, el entorno normal del mundo empresarial formal ha sido, por lo general, el de un ámbito cierto, con metodologías para predecir el futuro, razón por la que era abordable sin mayores problemas. Lo realmente importante era conocer muy bien las tecnologías, las máquinas y los procesos, lo que constituía el corazón del éxito empresarial. El resto de los temas eran simples agregados o “cosas nuevas inventadas por los norteamericanos”, que a ningún empresario local le importaba mayormente. Como decía Friedrich Hayek, “el negocio de los negocios es el negocio”, a lo demás no correspondía ponerle atención.

Poniendo las cosas en perspectiva, cabe mencionar, por ejemplo, que el tema de la prevención de riesgos recién aparece en el mundo empresarial chileno entre las décadas de 1960 y 1970. Recuerdo cuando hablábamos de estas cosas con un grupo de ejecutivos de la Planta de Huachipato de la Compañía de Acero del Pacífico (CAP), uno de ellos contaba que lo habían nombrado el primer ingeniero a cargo de un nuevo tema: la prevención de riesgos en el trabajo diario. Sus compañeros lo iban a visitar para darle el pésame, porque lo habían tirado al “patio de los elefantes”, como suele decirse en la jerga operacional de las industrias, cuando a uno lo mandan por el desvío. Asimismo, el tema ambiental en Chile se introduce en 1992 y la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente es de 1994. El desarrollo sustentable, como concepto, aparece en la escena mundial a fines de 1980 y en Chile recién a fines de los años noventa.

De esta forma, me fui dando cuenta que el mundo no era tan cierto ni tan predecible y que era mucho más dinámico de lo que se creía, que estábamos frente a constantes cambios, que las metodologías para auscultar el futuro de la empresa tampoco eran tan correctas y, algunas, francamente débiles.

Tanto es así que muchas empresas ya no existen producto, entre otras razones, de la aplicación predictiva ortodoxa. He ido aprendiendo que, en muchos casos, los planes establecidos en el mundo empresarial sirven para ver cuán lejos se está de lo planificado. Cada día es más difícil explicar el mundo de la economía y de los negocios, y el mundo en que nos movemos, si lo analizamos desde las antiguas visiones lineales y estáticas.

No se trata de una mirada catastrófica ni de plantear que se está entronizando el caos en nuestras vidas empresariales, sino de constatar que el mundo es así, que lo que creíamos predecir y dominar en los negocios no era tan mecánico como nos enseñaron y como se pensaba. Si bien, en muchos casos, este ámbito se podía dominar en la dirección que se quería, era a costa de un gran gasto de energía y gracias, en apariencia, a mundos mucho más simples que los que debemos enfrentar hoy y, especialmente, a públicos menos complejos y desinformados.

En el ámbito económico, ¿quiénes entendían de economía a principios de los años sesenta? El conocimiento, al respecto, se limitaba fundamentalmente al libro del economista norteamericano Paul Samuelson. Si comparamos a los próceres económicos de aquella época con los técnicos de hoy, lucirían casi como hombres de las cavernas. No es que los de hoy sean superiores en sus diagnósticos —que no lo son tanto a mi juicio—, sino que enfrentan un mundo económico muchísimo más complejo cuyos desafíos son inmensamente mayores. Por dicha razón, era normal que los ministros de hacienda fueran abogados de nota, con gran cancha política, o ingenieros muy ordenados y “entendidos en matemáticas”.

Se trataba de un mundo al que se le vino encima la estantería en todo orden de cosas: religioso, económico, político, moral, la revolución social, cultural y podríamos seguir con una larga

lista.⁶ Esto caracterizó nuestra época de formación profesional. Sin embargo, estos procesos de cambios estructurales nunca vienen de golpe, suelen ocurrir en el lapso de algunos años que, vistos en retrospectiva, aparecen casi abruptos, pero cuando uno los vive, no se perciben de esa manera. Esta constatación es importante para la vida de las empresas, puesto que –como los cambios no vienen de golpe, de una semana a otra– a veces suele ser difícil leer correctamente lo que está ocurriendo en el entorno de nuestro negocio.

Los ojos de nuestra historia tienen un peso enorme, sobre todo si ha sido relativamente exitosa y si le sumamos la arrogancia –que abunda en el mundo empresarial–, estamos frente a una mezcla explosiva de un ambiente proclive a la toma de decisiones erradas en los negocios, entre ellas, seguir haciendo las cosas “como siempre las hemos hecho”.

Luego, aparecieron los cambios que todos conocemos en el mundo, en América Latina, en Chile y en nuestras vidas. Lo que parecía inmutable, se derrumbaba violentamente. ¿Alguno de nosotros podía osar pensar que la Unión Soviética colapsaría como régimen político durante los años ochenta?

¿Se dan cuenta que mi generación se crió en un mundo lleno de espías, de comunistas malos y de gringos buenos, de francesas degeneradas y de ingleses educados, de asiáticos inmutables y listos para romperte el pescuezo con una llave marcial? Nos criamos llenos de prejuicios, parecidos a los de hoy con otros nombres. En esos tiempos pensábamos

⁶ Hitos que marcaron el período son: el Concilio Vaticano II, la apertura de los mercados, la guerra fría, la aparición de la píldora, la revolución cubana, mayo del 68 en París, Mao, el surgimiento del movimiento de Curas para el Socialismo en Chile y, a nivel musical, figuras como Bob Dylan y The Beatles.

que los prejuicios eran verdades absolutas, o casi. Para qué decir el tema moral. ¡Acordémonos que hubo un Obispo de Valparaíso que excomulgaba a las mujeres que usaban bikinis en la playa!

En materia de teoría económica, he venido a comprender ahora que no existen los mercados perfectos, ni la racionalidad perfecta de los agentes económicos y tampoco la información perfecta. En realidad, cuando uno se acuerda de esa época, no sabe cómo aún existían los pocos empresarios que estaban vivos.

2. La ingeniería blanda

La ingeniería blanda es un concepto absolutamente arbitrario que utilizo para describir algunos aspectos de los negocios y de la vida de las empresas que nos cuesta entender debido a nuestra formación profesional, en definitiva, para mostrar el otro lado de la ingeniería dura. Al final son parte del mismo todo. La ingeniería blanda del mundo de los negocios puede llegar a transformarse día a día en una verdadera roca.

¿De qué estoy hablando cuando me refiero a este término en la vida de las empresas? Trataré de ser más preciso, dentro de lo impreciso del tema. Estoy hablando de aquellas cosas que ocurren, que no logramos entender, no obstante sabemos que existen, lo que en mi opinión, se relaciona con todas las situaciones incógnitas del negocio que tratamos de desarrollar, pero que nos cuesta analizar y, aún más, pronosticar. A toda esa nebulosa la rodeamos de un espacio de conocimientos que no tenemos, pero que simulamos, tratando de reducir el riesgo, pretendiendo que sabemos más de lo que realmente sabemos. En alguna medida, a esa operación la llamamos planificar, aunque en el fondo, estamos conscientes de que la predicción

es sólo una aproximación a la realidad. Esa distancia entre la aproximación y la realidad cabe dentro de este concepto, en el espacio donde se producen las desviaciones.

Estoy hablando de todo aquello que no logramos medir, pero sabemos que puede ocurrir. Cuando escuché la frase: “hay que poder medir para saber administrar”, la encontré inapelable. “Eso es”, pensaba en mis inicios profesionales, puesto que para decidir inversiones cuantiosas, se gastaban sumas importantes de dinero sólo para medir todas las aristas del negocio que se pretendía iniciar. Ahí me encontré, por primera vez, con el mundo de los perfiles de ingeniería: la ingeniería conceptual, la ingeniería de detalle y todos los avatares relacionados con las decisiones de inversión en empresas de gran magnitud. En la práctica, fui entendiendo que estos conceptos eran propios de la vida cotidiana, que todos hemos enfrentado cuando se arregla una casa o se amplía una oficina, con la diferencia que los recursos involucrados solían ser mayores, sin embargo, el concepto de fondo era el mismo.

Veamos: el perfil de ingeniería es equivalente al dibujo en la servilleta del restorán. “Qué te parece gordo que agrandáramos el dormitorio, sacando la muralla hacia delante unos dos metros, algo como así”, y ahí viene el dibujo en la servilleta en el medio de la comida y uno sabe que la comida va a costar mucho más que la cuenta. Al cabo de unos días, llega con la ingeniería conceptual en la mano: “Amor, hablé con el maestro y me dice que para hacer lo que pensamos, hay dos opciones: o alargamos la muralla por este lado, o botamos esta otra viga y la alargamos en esa dirección. ¿Qué te tinca?” Y a uno lo que por principio siempre le tinca, es qué opción cuesta menos. En las empresas pasa básicamente lo mismo. La ingeniería de detalle tiene que ver, en nuestras

vidas diarias, con la discusión fina con el maestro que está haciendo la obra: que el muro le está quedando un poco desviado, que por qué empieza a demoler la muralla si aún no llegan los materiales para levantar la nueva, que la baldosa no es la que yo quería y que acordamos, que cuándo va a terminar –“Usted me dijo tres meses y llevamos seis”–, entre otros detalles. Sin embargo, como veremos, no todo se puede medir métricamente en la vida empresarial, las comunicaciones son un ejemplo claro de ello.

A propósito del perfil de ingeniería, en la empresa minera donde empecé a trabajar en Chile, había un personaje extraordinario, un contratista de construcción de obras menores, que había descubierto un nicho de negocios fantástico: construir obras menores en una faena productiva minera de gran volumen en la cordillera. Como todo era a gran escala, las llamadas obras menores eran, por ejemplo, agrandar las oficinas, cambiar los baños del personal y sacarle “el pillo” al casino, por la rotura de una cañería y había que entrar a picar, entre otras tareas. En resumen, nunca le faltaba pega, siempre estaba dispuesto a hacer lo que le pidieran. Lo más notable era su concepto de ingeniería conceptual. Le llamaban el “pata de lápiz”, porque cuando algún jefe le decía lo que estaba pensando o necesitaba hacer (perfil de ingeniería), el “pata de lápiz” empezaba a explicarle con un dibujo de cómo se podía encarar el trabajo (ingeniería conceptual) que hacía con el bototo de seguridad en la tierra. Nunca ponía un problema; siempre se adaptaba a lo que los jefes le pedían, a cualquier hora y con gran creatividad. Nunca le falló el bototo. Creo que hasta el día de hoy sigue trabajando en la empresa.

Ahora bien, lo anterior llevado a obras de inversión de millones de dólares, como ocurre en una empresa minera,

cada etapa descrita debe tener muchas horas de ingeniería detrás, muchos planos, cálculos y todo lo que se pueda prever. Y está bien, así debe ser. Si no, es muy difícil presentar al directorio respectivo una decisión de inversión basada sólo en el olfato, se debe quitar lo máximo posible la simple intuición o tufo, que no desaparece totalmente, por la sencilla razón de que todas las decisiones de inversión que se adoptan, siempre estarán basadas en una serie de supuestos acerca de cómo uno ve el mundo del futuro de la inversión que decidiremos. Se presentan como verdades inapelables, por más números y metodologías que se utilicen para llegar a una cifra determinada que sirva para tomar una decisión (Tasa Interna de Retorno –TIR–, Valor Actualizado Neto –VAN–, etc.), casi todas están llenas de supuestos, y allí radica justamente el germen del error o de la desviación que nos puede llevar a la ruina, a la sorpresa o a la felicidad empresarial.

En la construcción de los supuestos en que se basan los números duros para decidir las inversiones, hay una serie de trampas implícitas de las que se debe estar conscientes. Estos mecanismos o metodologías sirven, en definitiva, para hacer un análisis del riesgo involucrado en la decisión de poner determinados recursos arriba de la mesa y desarrollar un negocio, aunque éste nunca desaparece o se anula, ya que es en los supuestos predictivos donde se suele fallar. Los datos que utilizamos, en muchos casos, son interpretaciones que hacemos de la realidad, y corresponden a simples opciones que tomamos. Si no fuera así, todas las empresas seguirían funcionando. Y ello no ocurre. De las monstruosas empresas listadas por el Fortune Magazine –que analiza las mejores quinientas empresas del mundo cada año– sólo una sigue existiendo desde que se realiza el ranking (General Electric), y más de un tercio ha desaparecido en los últimos cincuenta

años. Para qué hablar de las medianas o de las pequeñas empresas, ahí la mortandad es notable. En una reseña de un periódico local acerca del libro *La dinámica empresarial en Chile: 1999-2006*, se da cuenta de que se crearon 118 mil empresas formales entre 1999 y 2006, correspondiente a un 14,2% del total de empresas en el país y de ellas, desaparecieron cerca de 71 mil.⁷

Creo que una de las características de los empresarios exitosos es su capacidad olfativa para ver el futuro del negocio que están pensando; la capacidad de seguir sus instintos con dosis de realismo; la capacidad de visualizar lo que otros no suelen ver con las metodologías tradicionales; y, en algunos casos, la capacidad de construir mundos que no existen. Estas características las he observado incluso en algunos directorios de las grandes empresas. A veces les presentan innumerables datos que indican la conveniencia de seguir adelante con una inversión, pero deciden posponerla o desecharla, porque “lo sienten” o no les convencen los supuestos en los que se basaban los números.

Por otra parte, la ingeniería blanda de la que hablo, también se relaciona con lo que no sabemos predecir, pero pretendemos hacerlo. Cuando se analizan decisiones de inversión con un horizonte económico de veinticinco años, como en la minería u otros, ¿cómo se pueden adivinar los futuros escenarios del negocio o de la inversión que estamos decidiendo? Hay, sin duda, sujetos geniales que imaginan mundos que aún no existen e inventan algo que después es de uso cotidiano; el fax, por ejemplo, no había nada que pudiera anticiparlo y tampoco era el desarrollo de algo anterior. Simplemente fue una invención que terminó siendo parte de nuestras vidas empresariales, que

⁷ Diario *La Tercera*, 12 de Julio de 2008, p. 40.

posteriormente fue sustituida por la Internet. Hoy es parte de nuestras vidas de manera indisoluble, como la televisión o el celular. Sin embargo, son las excepciones.

En el mundo diario de las empresas, ¿cómo podemos presagiar el futuro que necesitamos para desarrollar nuestro negocio? El tema es riesgoso, porque lo normal es que tratemos de predecirlo de acuerdo al mundo que ya conocemos, a nuestras experiencias pasadas y a los modelos de negocios exitosos ya implementados. En el fondo, y como ya lo hemos mencionado, nuestra tendencia natural es mirar el futuro con los ojos de nuestra propia historia. Y recordemos que venimos a cuentas con una historia relacionada con entornos aparentemente estáticos y controlables.

El otro día leía una anécdota de Henry Ford, que comentaba sobre su fábrica de automóviles recién montada; le preguntaban si les había consultado a sus potenciales consumidores acerca de lo que querían y contestó: “si les hubiera preguntado, sin duda que me habrían pedido un caballo más rápido”.

La predicción del futuro, necesaria para las decisiones de negocios, ha empezado a transformarse en algo angustiante, sobre todo para aquellos empresarios que ponen sus propios recursos en la apuesta o para aquellos ejecutivos que están directamente involucrados en el resultado del negocio. Para los otros, que no arriesgan mucho en cada decisión –a menos que sea descomunadamente errónea– no les acongoja tanto. Para que el fenómeno de incertidumbre creciente en el entorno empresarial deje de ser angustiante, hay maneras simples de enfrentarlo y también de encararlo con optimismo y ganas. A mi juicio, es necesario tener en cuenta tres condiciones importantes: la capacidad de adaptación, la innovación permanente y la coherencia entre lo que se piensa y se hace. El mundo se asemeja cada vez más a una orquesta de jazz,

en que hay que saber la melodía para poder improvisar. Pero hay que improvisar como hay que respirar. Y para ello hay que estar atento a las múltiples señales del entorno y convertir este ejercicio en parte del negocio, en su melodía. Esta práctica –que yo sepa– no se enseña en ningún MBA.⁸

Otro aspecto clave para entender la ingeniería blanda, es la distinción entre dimensión complicada y dimensión compleja del negocio de una empresa. La diferencia entre ambas me ha servido enormemente para entender y enfrentar múltiples situaciones, tanto en las operaciones como en los proyectos de inversión en las compañías en que he trabajado. Se podría definir lo complicado de un negocio como aquellos aspectos que podemos saber con anticipación: cuáles son los insumos, los procesos y los resultados o productos. Puede que lograrlos sea difícil, o que requiera de alta especialización en una serie de campos, sin embargo, teniendo los conocimientos respectivos, se pueden anticipar los resultados. Es como si nos pusieran un aparato de TV desarmado con todas sus piezas en una mesa frente a nosotros. Si sabemos de sus aspectos técnicos podremos poner todas las piezas en su lugar y tendremos la seguridad que al prender el aparato saldrá la imagen.

Lo complicado tiene directa relación con lo que hemos definido como la ingeniería dura, con los fierros y los procesos. Si tratamos de producir cobre, por ejemplo, sabemos el tipo de mineral que tenemos, cómo debemos extraerlo y tratarlo, según sean sus características geológicas, mecánicas y químicas, y cómo obtener cobre fino al final del proceso y a qué costo. Estos eventos son previsibles en su mayoría, teniendo las competencias necesarias, de no ser así, puede fallar todo el resultado, pero no porque no sea anticipable. Lo complejo

⁸ Master in Business Administration.

de un negocio, en cambio, tiene que ver con todos aquellos aspectos del mismo en que la empresa se interrelaciona con terceros, donde no se sabe bien cuáles son los insumos, los procesos y menos cuáles serán los resultados. Hasta hace muy poco, las relaciones con terceros prácticamente no existían o los negocios se desarrollaban sin darles mayor importancia, salvo, por supuesto, aquellas relaciones necesarias con autoridades o fiscalizadores.

Esta distinción entre lo complicado y lo complejo permite visualizar una serie de fenómenos que están ocurriendo hoy y que, con frecuencia, uno no logra entender inicialmente. Es más, el término complejo cobra un sentido bastante profundo de acuerdo a los nuevos paradigmas científicos y que ya están teniendo efectos en la economía y el Management⁹ moderno.

En los comienzos de mi vida profesional, cuando trabajaba para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a fines de los años sesenta, el gran tema en América Latina era la integración económica del continente, política que era fuertemente apoyada por el Banco. Se trataba de replicar la experiencia europea de fines de los años cincuenta, que a partir del Tratado de Roma da origen a la actual Unión Europea. Se formó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), con sede en Montevideo. Se produjo una gran discusión económica, se realizaron miles de seminarios y papers e investigaciones de todo tipo, incluyendo la burocracia ad hoc. A nosotros nos tocó participar en un modesto estudio acerca de los posibles proyectos de infraestructura física entre Chile y Argentina. ¡Y ello en 1968! Pues bien, es el mismo tema que continúan hablando los presidentes de América Latina en todas las cumbres: la integración física del continente.

⁹ Técnica de dirección y gestión de empresas.

En aquellos años, ya se distinguía entre la integración física y la integración económica, lo curioso es que la única que recibía algún tipo de decisión política y de recursos –igual que ahora– de los respectivos gobiernos era la integración física. Respecto de la económica, las decisiones políticas siempre fueron esquivas o retóricas con pocas acciones. Ha sido más fácil firmar tratados de libre comercio con países fuera de la región que con los de América Latina.

¿Por qué ocurría y sigue ocurriendo ese fenómeno? Ahora me he dado cuenta que la integración física era la parte complicada del proceso, la predecible y de menor riesgo. Se conocían los pasos fronterizos, por ejemplo, la ingeniería que debía hacerse, el diseño del camino y sus características técnicas (radio de curvas, espesor del pavimento y ancho de bermas). Y, por último, si había algún conflicto, se podía cerrar la frontera y problema terminado. En cambio, la integración económica era la parte compleja del proceso. Una vez abiertas las economías entre los países, como lo hicieron los europeos, los resultados son poco predecibles, salvo las tendencias esperables de mayor competitividad, desaparición de los productores ineficientes, mayor necesidad de adaptación a mercados nuevos y reglas del juego económico distintas. Por supuesto, el grueso de los países de América Latina ha tenido históricamente economías cerradas, llenas de subsidios y regulaciones proteccionistas que permiten la existencia de una gran cantidad de empresas ineficientes. Por tanto, fuera de la retórica, en general, el proceso real de integración económica nunca se ha logrado entre nuestros países. Y seguimos llenos de organizaciones eufemísticas, como fue el Grupo Andino, la Cuenca del Plata y la Comunidad Andina de Naciones (CAN), entre otras. Mientras las economías nacionales no se abran –como lo hizo Chile en su momento–, el tema, a mi juicio, no

va a funcionar o lo va a hacer en forma muy limitada, que es precisamente lo que ocurre con Argentina. No es una visión pesimista, sino que pienso que el camino va por otro lado y las economías terminarán abriéndose, a pesar de sus gobiernos, como ocurrió en la ex Unión Soviética o en China.

La economía que se relaciona con nuestras vidas diarias, es por definición un fenómeno más complejo que complicado. La actual crisis financiera es un ejemplo más que claro. En el mundo de hoy es tal la cantidad de interrelaciones que se producen segundo a segundo en la economía mundial, que los pronósticos se hacen cada vez más difíciles, por no decir imposibles. Un mundo conectado en línea vía Internet no forma parte de las enseñanzas de ninguna escuela de economía hasta ahora. Asistimos a la evolución de una nueva economía que aún no logramos entender bien. Ya no estamos frente a sistemas cerrados y en equilibrio, sino frente a sistemas abiertos e inestables; más que los datos que sirven para explicar lo ocurrido posfacto, estamos frente a nuevos padrones de comportamiento o tendencias y a una economía en continua evolución que nos fuerza a revisarlos con mayor frecuencia de lo que lo estamos haciendo.

La visión complicada del mundo se relaciona con una cultura occidental de siglos, donde el universo estaba predeterminado y donde, en este mundo simple, todas las preguntas tenían respuesta o eran sabidas, lo que fue consolidado por la visión científica de un universo reducido a un mecanismo de Newton, a un sistema cerrado como un motor o una planta procesadora. En este universo, por lo tanto, todo era predecible. Los sistemas abiertos, en cambio, son complejos, es decir, no son mecánicos sino emergentes. Surgen sólo de lo que los ha precedido anteriormente, por lo que hay continuidad y no determinismo. La diferencia entre

sistemas cerrados y abiertos, es como el pez en la pecera y el pez en el océano. El primero está más seguro, pero si sus condiciones cambian (agua o temperatura) no tiene cómo adaptarse y muere. En cambio, el pez en el mar, si bien corre muchos más riesgos, también tiene múltiples oportunidades de adaptarse.

Naturalmente a nadie le gusta la ambigüedad, porque representa un cierto grado de incertidumbre y de riesgo que tratamos de evitar. Todos tenemos algo de “pez en la pecera” y en las empresas pasa lo mismo. Si bien todos los negocios tienen una dosis de ambigüedad relevante, la tendencia en la mayoría de las empresas es mirar el mundo en que se mueven como sistemas cerrados, predecibles y con la menor cantidad de incertidumbre posible. Una manera común que tienen las empresas de evitar la ambigüedad o la incertidumbre es a través de los planes de contingencia. Se piensa que por el solo hecho de tener un plan B la incertidumbre desaparece. Y no es así. La ambigüedad es parte de la naturaleza de cualquier acción empresarial.

En las interrelaciones con terceros se producen la mayor cantidad de ambigüedades, ya que se trata con individuos distintos y no iguales como enseñaban en Economía, los mercados tampoco son perfectos, los ejecutivos no son tan fríos, sino tremendamente emocionales como muchas de sus decisiones; no actuamos como entes económicos con la racionalidad que plantean los textos de estudio y, finalmente, los entornos de nuestros negocios son mucho más dinámicos y cambiantes de lo que pensamos.

Citemos como ejemplo la actual crisis financiera de Estados Unidos, Europa y gran parte de los países del mundo. Es notoria la tremenda dificultad para entender la crisis que tienen los especialistas económicos de la más alta alcurnia y

de las más diversas posiciones. Me da la impresión que los economistas dedican más tiempo en explicar por qué se equivocaron en su diagnóstico que en buscar explicaciones y anticiparse a los escenarios futuros. Algunos dicen que lo peor ya pasó, otros, que estamos en la mitad de la crisis o que lo peor aún no comienza. En resumen, nadie entiende muy bien lo que está ocurriendo, a pesar de que los especialistas son competentes y con doctorados en economía de las mejores universidades del mundo. El diagnóstico más acertado que he leído últimamente es el del Presidente del Banco Central de Chile, que acaba de declarar que “la crisis de crédito que afecta a la economía mundial es la peor crisis financiera desde la Gran Depresión”, y agrega que “hacia adelante, la incertidumbre es abismante”.¹⁰ Los empresarios fuimos formados para mirar y analizar el negocio de la empresa “de la barrera para adentro”. Esta limitada visión del entorno empresarial nos hacía entender el mundo de una manera poco real y nos llevaba a cometer errores fatales. El entorno nunca fue una variable muy relevante en los negocios, para ello existía, entre otras herramientas, el concepto económico de externalidad negativa, que simplemente es un eufemismo para describir la generación de un bien privado a través de la generación de un mal público.

Recuerdo una conversación con el Gerente General de un importante banco comercial chileno en 1992, al que trataba de explicarle las ventajas de incorporar la variable ambiental en el estudio de los créditos para industrias o diversos negocios, porque era una manera más de analizar el factor de riesgo involucrado en la posible operación crediticia. Su respuesta fue muy simple y directa: “En realidad no me preocupa el

¹⁰ Diario *El Mercurio*, 30 de agosto de 2008, Cuerpo B, p. 5.

tema ambiental, porque es una externalidad negativa, y no es parte de mi ecuación como banco”. Si hoy un gerente dijera eso, quizás lo despedirían. Como decía, el mundo de los negocios está lleno de interpretaciones de la realidad que transformamos en datos, que luego se expresan en fórmulas como la Tasa Interna de Retorno, pero que siguen siendo sólo interpretaciones.

Tengo la impresión que asistimos a la última generación de empresarios formados bajo el modelo mecanicista que ha dominado prácticamente todo el siglo XX y parte del actual. También asistimos a la última fase de inercia producida por la Revolución Industrial, con todos los efectos que tuvo en el nacimiento, vida y muerte de las empresas. Sin duda ha existido un desarrollo económico espectacular en los últimos cien años, debido, en gran parte, al exitoso modelo de la empresa como ente generador de riqueza y bienestar. Sin embargo, todo este período ha tenido un gran factor común: el enfoque lineal y mecanicista del mundo en que la empresa tiene que operar, es decir, una visión dominante de causa-efecto. Esta forma de ver permitía mirar al mundo como algo que se podía predecir relativamente bien, visualizar el futuro con la suficiente claridad como para tomar riesgos de negocios adecuados y, por lo tanto, planificar las acciones de la empresa para enfrentar ese futuro “casi conocido”.

El gran problema es que el mundo no es así, más aún si estamos hablando de organizaciones compuestas por seres humanos, como lo es una empresa. Ya Einstein, entre otros, comenzó a plantear la posibilidad de un mundo distinto y las señales acerca de un universo no lineal, inestable y de grandes disrupciones, eran numerosas. Pero en el mundo estructurado de las empresas, como en muchos otros mundos, visualizar estos cambios y aprovecharlos como oportunidades nunca ha

sido una tarea fácil. Las empresas representaban la solidez y estabilidad misma de la vida que todos buscábamos. Creo que a las empresas les cuesta más abandonar sus modelos históricos de pensamiento que intentar nuevas interpretaciones del futuro. Lo que está claro es que los modelos exitosos del pasado, no contemplan las realidades actuales. Hasta no hace mucho las estrategias de negocios perduraban generaciones, hoy duran meses. Empresas consideradas gigantes de la era industrial y marcas con las que nos criamos, ya no existen. Realidades políticas que parecían inamovibles se desvanecieron en meses, como lo fue la Unión Soviética. En definitiva, en un mundo dinámico y no lineal como en el que vivimos, las estrategias de negocios se agotan más rápido de lo que pueda pensarse. Sin duda es un mundo mucho más incierto, pero con mayores oportunidades. ¿Cómo debe enfrentar la empresa este escenario incierto? ¿Por qué la realidad de nuestro negocio cambió en un brevísimo plazo y todo lo planificado no sirvió de mucho? Todas estas preguntas flotan diariamente en el ambiente empresarial.

Pienso que debemos buscar una receta que modifique nuestra actitud y flexibilizar nuestra perspectiva más que fórmulas, ecuaciones y estructuras formales, para poder mirar nuestro mundo desde diversos ángulos y descubrir explícitamente la enorme cantidad de interrelaciones que una empresa tiene y debe tener en el mundo de hoy, que va más allá de sus accionistas o de las autoridades regulatorias, o de los clientes o proveedores. La innovación nos da la capacidad de entender mejor el mundo cambiante, descubrir las oportunidades o peligros y adaptarnos mejor que otros al mercado. La coherencia entre el actuar y el pensar es la que nos provee del Norte que necesitamos y que podemos ofrecer. En este sentido, las empresas más sustentables, serán aquellas

capaces de repensarse permanentemente y de cuestionar su modelo de negocio, para lograr que la innovación pase a ser una competencia habitual de la organización y no el mero chispazo de un genio loco. Los nuevos paradigmas científicos y, por lo tanto, sus efectos en el mundo del Management, provienen de los modelos biológicos (especialmente de la evolución y adaptación de las especies) y no de los mecanicistas.

Más de Darwin que de Newton

Recuerdo cuando leí el libro de Alvin Toffler, *El shock del futuro* en el año 1967, parecía increíble, pero allí se mostraba con claridad una serie de señales e indicadores que configuraban su hipótesis central: lo que impactaba no sólo era el cambio, sino su gran velocidad. Todos los indicadores aumentaban exponencialmente en el curso de pocos años, en cualquier cosa que uno quisiera medir: uso de energía, velocidad alcanzada por el ser humano y avances tecnológicos. ¡Y pensar que aún no se inventaba la Internet! El panorama actual del cambio es abrumador comparado con la visión de Toffler de esos años. Hoy, facebook, youtube, los blogs y todas las demás asociaciones colaborativas en la web, conforman un panorama absolutamente nuevo, que tiene mayor importancia de lo que se piensa, no sólo para la vida personal de los usuarios de estas asociatividades virtuales, sino también para la vida de las empresas y de los negocios.

Ya se habla de wikinomics, para referirse al fenómeno de colaboración masiva a través de la red y a todos los fenómenos económicos que está originando. Hay una cantidad extraordinaria de información que se está compartiendo en la red, cosas que antes se vendían hoy se comparten

gratuitamente y los nuevos negocios parece que van por otros lados y las empresas tradicionales sienten la dificultad de adaptarse a esta nueva realidad. La cantidad de información que hay a disposición del público es impresionante, no me refiero sólo a lo que puede encontrarse navegando en la red, que es casi infinito, sino a la información pública sobre los actos de gobierno y sobre la vida de las empresas. Si lo anterior ha afectado y está afectando la vida de las empresas, el grueso de sus efectos lo encontramos en la dimensión compleja de los negocios, más que en la complicada.

La caída de las tradicionales barreras de la empresa con su entorno es la manifestación más clara del surgimiento del área compleja del ámbito empresarial, de la ingeniería blanda. Comienza a explicitarse el hecho de que una empresa forma parte de un sistema más complejo que el mercado, que su entorno la influye y que ella también puede influir en dicho entorno. Los gerentes deben tener otro perfil profesional que el tradicional, puesto que la mala relación con la comunidad local puede llegar a ser fatal para la compañía. Todas estas áreas son manifestaciones claras, a mi juicio, de que la ingeniería blanda es cada día más influyente en el negocio, por lo que el adjetivo blando que utilizo, se convierte en algo mucho más duro que lo que uno creía en determinadas circunstancias, ya que puede poner en peligro la sustentabilidad misma del negocio u originar costos relevantes para la empresa.

De manera creciente están apareciendo crisis en el mundo de los negocios originadas en la parte blanda, ya que es en la “certidumbre de la incertidumbre” donde se presenta siempre el germen de éstas en las actividades de una empresa, aunque también pueden surgir por un manejo incompetente de la parte dura de la operación. O bien, la falla en la operación dura y el surgimiento de la crisis, puede tener consecuencias

en la parte blanda del negocio, como por ejemplo, las crisis de reputación. En definitiva, se observa que un gran número de altos ejecutivos dedican más de la mitad de su tiempo en el lado blando del negocio. Y está claro, por lo menos desde mi perspectiva, que la tendencia irá en aumento.

PARTE II

1. La ingeniería blanda y la supervivencia de la empresa

En mi vida profesional me ha tocado fundamentalmente manejar en el lado incierto o blando de las empresas en las que he trabajado. Como, en general, han sido empresas con operaciones de gran volumen, esta dimensión ha sido variada y ha tenido efectos diversos a nivel nacional y local. Es precisamente en esta área incierta o poco predecible de las operaciones, donde se producen una cantidad de situaciones a las que no es posible aplicar los tradicionales manuales de operación. Sus efectos, ramificaciones y derivaciones son mayores que los que uno espera o bien, menores a las predicciones. Por ejemplo, existen situaciones que, a pesar de ser de menor relevancia, “escalán” públicamente hasta aparecer como una crisis pública de magnitud para la empresa o, por el contrario, situaciones que, donde uno barajaba las múltiples consecuencias negativas, no trascienden y el riesgo se diluye totalmente.

De la existencia de este lado incierto de los negocios, surge la necesidad de dedicar mayores esfuerzos en hacernos cargo

del mismo, lo que es fundamental para lograr la supervivencia de nuestro negocio en el largo plazo. No sólo se trata de cómo imaginamos una idea y la implementamos –con todo el proceso y energía que eso requiere–, sino también de cómo hacemos permanecer nuestra empresa en el tiempo, agregándole cada vez más valor, adaptándola a los cambios del entorno y descubriendo nuevas posibilidades para su crecimiento.

De acuerdo a mi experiencia profesional, quiero referirme a ciertas áreas que presentan numerosos aspectos de la ingeniería blanda: las comunicaciones, la gestión ambiental y el desarrollo sustentable.

2. La empresa y las comunicaciones externas

Si hablamos de la ingeniería blanda, las comunicaciones externas son un gran tema para cualquier empresa. Ya me he referido al mundo cambiante que nos toca enfrentar, que influye en nuestras vidas personales, en la vida de las empresas, de los gobiernos, de las iglesias, en fin, en todos los ámbitos de las actividades humanas. En este contexto, es pertinente preguntarse ¿qué está ocurriendo con las comunicaciones externas de las compañías?

Ya en 1994, el Ministro Secretario General de Gobierno de Chile comentaba que estábamos ante un cambio histórico decisivo: el paso de unas sociedades de información escasa y conocimientos estables a una sociedad global de las comunicaciones, cuya productividad gira crecientemente en torno a la educación y a las innovaciones científico-tecnológicas. La enorme heterogeneidad de nuestras sociedades y la magnitud de los desafíos que ellas enfrentan, derivan del hecho —precisamente— de que somos parte de las inercias del pasado, las contradicciones del presente y las oportunidades que surgen del tránsito hacia una era de la información y la

gestión sobre la base de conocimientos. ¡Diagnóstico de hace catorce años atrás!

Los cambios producen variaciones importantes en el accionar de las empresas, que desarrollan sus operaciones en sociedades mucho más abiertas e informadas. Los clientes son cualitativamente distintos y el escrutinio público de su accionar ha aumentado de forma exponencial, presionando sobre la búsqueda de información fidedigna y completa por el público acerca de qué están haciendo, cómo lo están haciendo y cuáles son sus perspectivas futuras. Para qué decir si la empresa transa en la bolsa, donde los requerimientos son mucho mayores.

Creo que, así como hay que medir para poder administrar, también hay que comunicar para poder convivir. Siendo así, ¿qué características generales tienen las comunicaciones externas de las empresas? ¿Qué piensan los empresarios respecto de ellas? ¿Están equipados para interactuar con los medios de comunicación? ¿Cuando se habla de la importancia de las comunicaciones, se tiene claro de qué se está hablando? He conocido a altos ejecutivos tratando de encontrar respuestas válidas a estas preguntas, sobre todo en relación a la última, sin mucho éxito. Cuando llega el momento de las frustraciones, porque lo que se quiso comunicar no se publicó, salió equivocado o con una interpretación poco feliz respecto de nuestros objetivos, se comienza a buscar a los culpables. El primero, sin duda, es el periodista y el segundo, el encargado de las comunicaciones de la empresa.

La sana ignorancia

Me parece que una manera eficaz de analizar el problema es que los empresarios comiencen a mirarse al espejo en la materia, antes de seguir mirando por la ventana, ya que, en general, tienen una serie de debilidades en el tema comunicacional que es bueno reconocer para poder mejorar. Y parto de la base que quieren mejorar, porque cada día lo necesitan más. Para comenzar, hay que reconocer que –salvo excepciones– los empresarios son bastante ignorantes en esta materia.

Quiero aclarar inmediatamente, usando la terminología de Fernando Flores, que hay que distinguir entre la ignorancia y la ceguera. La primera abre posibilidades, la segunda las cierra todas. Cuando yo me doy cuenta que no sé algo, lo ignoro, me predispongo naturalmente a aprender. Cuando creo que “me las sé todas”, no necesito aprender nada y “no me puedo equivocar”.

El ser ignorante en materia de comunicaciones es algo perfectamente explicable, puesto que los empresarios o ejecutivos de empresas, por lo general, no tienen una educación profesional en ella y tampoco han tenido una actividad regular de comunicaciones externas durante su trabajo. Hay que recordar que la necesidad empresarial de comunicarse con una variedad de públicos externos es un fenómeno reciente en Chile. Todavía nos encontramos con ejecutivos que consideran “por convicción y doctrina” que lo mejor es desarrollar sus negocios sin tener que explicarle nada a nadie, con salvedad de lo que consideran estrictamente necesario (autoridades que otorgan los permisos, fiscalizadores y autoridades locales, entre otros). De esta manera se funcionaba hasta no hace mucho tiempo.

Pese a la ignorancia en la materia, cuando llegaba el momento de discutir sobre las comunicaciones externas de la empresa,

en los múltiples comités ejecutivos o directorios que me tocó participar, todos creían saber del tema, cuando en realidad sólo era intuición. Muchas veces me pregunté por qué se producía esta sensación de creer saber sobre el asunto. La explicación no sólo se encontraba en la ignorancia sobre la materia, sino además, en la naturaleza y características de las comunicaciones externas. Estamos frente a una dimensión muy subjetiva, que permite una serie de comentarios improvisados, ideas al pasar y, por qué no decirlo, una serie de lugares comunes que, para los no profesionales, “suenan bien” y aparecen como opiniones razonables, pero para el profesional que debe implementarlas suelen ser absolutamente irrelevantes.

Siempre me pareció cómico comparar el proceso de decisión de una inversión al más alto nivel de una empresa, versus la discusión para aprobar la estrategia y presupuesto de comunicaciones de la misma. Cuando se trataba de un proyecto de varios millones de dólares, se aprobaba en un plazo de una o dos horas, como máximo, se analizaban la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actualizado Neto y todos los demás números asociados a las metodologías de evaluación de proyectos, en las que los ejecutivos habían sido formados. Pero cuando se trataba de la estrategia de comunicaciones externas y de su presupuesto, la cosa cambiaba y la discusión duraba el doble o triple de tiempo. Todos opinaban, todos creían tener algo que decir. Argumentaban con experiencias personales, “a mí me ocurrió algo similar cuando estuve en tal parte con la familia”, opiniones de amigos, experiencias de empresas de otro rubro, frustraciones personales e ideas improvisadas en el momento, que sonaban bien, porque nadie entendía del tema. La frase típica de algún alto ejecutivo, con cara de serio, era: “mira, yo no entiendo mucho de comunicaciones, pero creo que lo que debiera hacerse es...”, y venía la idea absurda, el lugar común

o la irrelevancia misma. Me daban ganas de contestarle que, con razón, se notaba que no sabía nada del tema. Sin embargo, el seguro de desempleo no se usaba entre los altos ejecutivos y menos con el encargado de las comunicaciones.

Ante una crisis de proporciones, de gran expectación pública, y sometidos a todo tipo de presiones de las autoridades, vecinos y prensa nacional, un alto directivo del Comité Ejecutivo de la empresa me preguntó seria e inquisitivamente, por qué no teníamos la misma imagen que Soprole. Después de contar hasta cien, pude responderle, en forma muy “resumida”, que porque esa empresa producía lácteos de consumo masivo y nosotros concentrado de cobre, que ellos gastaban millones de dólares en publicidad y nosotros no y, finalmente, que ambos temas se manejaban con metodologías distintas. Con la misma seriedad me contestó con el típico chilenismo “¡Ah ya!”, como si hubiera entendido de qué hablábamos.

Aunque a una persona que no ha estado nunca en una empresa le cueste creer, debe saber que —como en toda organización humana— en los más altos niveles de la organización también suelen decirse barbaridades o cosas sin sentido, sobre todo cuando se trata de darle algún significado al entorno de nuestros mundos, porque en ese instante surgen las emociones, los prejuicios y los fanatismos. Por suerte, también surgen las genialidades.

¿Alto o bajo perfil?

Un asunto importante de la discusión sobre la estrategia comunicacional al más alto nivel de la empresa, solía ser si ésta debía adoptar un bajo o un alto perfil. Es una de las discusiones más típicas y poco certeras que se puede tener,

puesto que siempre triunfaba el bajo perfil, por dos razones fundamentales: no se entendía bien el tema y, por ende, más valía ponerse cauto, además de que salía más barato. Lo erróneo de la discusión hasta hoy reside en que lo relevante no es si se adopta un perfil bajo o alto, sino el perfil correcto. Debido a lo cambiante del mundo, el dinamismo del entorno de nuestros negocios y que lo “externo” a la empresa es cada vez más difuso, el perfil que se debe adoptar también es dinámico, para que pueda adaptarse a las diversas circunstancias y objetivos buscados por el propio negocio. No se trata de definir lo que nos conviene, sino lo que necesitamos en la materia. Además, muchas de las situaciones que le ocurren a una empresa vienen con su propio perfil. Esto sucede cuando las crisis explotan y la empresa trata de “bajarle” el perfil, pese a que signifique, por ejemplo, un accidente catastrófico con varios muertos y heridos o con contaminación peligrosa para la población. Muchas empresas cometen el error de minimizar sus acciones cuando producen un efecto negativo en el entorno. Si no lo logran –que es lo normal–, la culpa nuevamente es del encargado de comunicaciones.

Los tiempos de paz y los tiempos de guerra

Otra experiencia recurrente que he tenido en las empresas en que he trabajado en materia de comunicaciones externas, se refiere a la discusión de la estrategia comunicacional y al plan de acción con el presupuesto correspondiente. Cuando la discusión se producía en “tiempos de paz” –en momentos sin crisis–, normalmente el presupuesto se consideraba como gasto. Siempre ha sido difícil –y lo seguirá siendo– medir los efectos de las comunicaciones externas (no del marketing

que es distinto), por lo que los números asociados a su implementación nunca van a ser justificables en forma dura, como aparentemente son los referidos a las inversiones, de acuerdo a las metodologías ya mencionadas. Sin embargo, cuando se producía una crisis, el panorama cambiaba de forma radical, y la estrategia de comunicaciones pasaba a ser una inversión. “¡Hay que salir rápidamente del problema y no importa lo que cueste!” En ese contexto, surgen recursos que el Gerente de Asuntos Públicos nunca pensó que estaban disponibles en “tiempos de paz”.

Cuando no se entiende bien el tema de las comunicaciones, se tiende a creer que la imagen y el perfil correcto de la empresa se pueden lograr en corto tiempo y con el mínimo gasto. No existe conciencia del trabajo sistemático y constante que ello requiere y de los costos asociados y, tampoco, de la importancia de hacerlo. La demanda de una correcta imagen surge violentamente en momentos de crisis. Ahí se perciben con claridad las ventajas de una buena imagen, aunque suele ser tarde. Hay empresas que están dispuestas a gastar sumas importantes para salir de una crisis, pero sin una estrategia duradera y sin cuestionar su forma de operar, sino para tranquilizar algunas conciencias internas de la organización.

La diferencia entre “los tiempos de paz” y “los tiempos de guerra” depende básicamente de cómo percibimos la realidad.¹¹ Sin embargo, actuar en tiempos de paz cuesta mucho menos dinero que actuar en tiempos de guerra. Manejar las crisis, según mi experiencia, puede llegar a costar siete veces más de lo que vale hacerlo antes de que explote. Es

¹¹ Para aquellos que quieran profundizar en el tema, les recomiendo el libro de Lawrence LeShan, *La psicología de la guerra. Un estudio de su mística y su locura*, Santiago, Editorial Andrés Bello, 1992.

una lástima que en las empresas no se evalúe lo que cuesta una crisis en términos completos, sin contar los recursos físicos directamente involucrados en su solución.

En tiempos de paz se distinguen muchos matices entre lo que se considera el Bien y el Mal y los juicios de diversos grupos son legítimos. Las cosas son relativamente buenas o malas. En tiempos de guerra, en cambio, el Bien y el Mal se reducen a ellos o nosotros, se está a favor o se está en contra, no hay observadores inocentes, los asuntos cruciales son percibidos en blanco y negro y las opiniones sólo se conciben en forma absoluta. En tiempos de paz, hay más de algunas cosas y menos de otras y las diferencias son cuantitativas. Mientras que en tiempos de guerra, el “ahora” es especial y cualitativamente diferente a otros tiempos. Se juega el todo o nada y el que gana ahora, gana para siempre. Es la batalla final entre el Bien y el Mal.

En tiempos de paz, las grandes fuerzas de la naturaleza –como Dios o la evolución humana– no están presentes en nuestras disputas. En tiempos de guerra, en cambio, “la historia lucha de nuestro lado” y otras consignas de este tipo indican que creemos que las grandes fuerzas motivadoras del Cosmos están de nuestra parte. En tiempos de paz, todas las personas actúan impulsadas por motivos similares y en tiempos de guerra, actúan motivadas por el deseo de poder. Actuamos en defensa propia, por generosidad y por razones de decencia pública. En fin, hay muchas otras diferencias entre ambos tiempos, que vale la pena leer en el libro mencionado.

Pero volvamos a la operación empresarial en tiempos de paz. Salvo aquellos que tienen condiciones innatas, los empresarios son malos comunicadores hacia un público que no está directamente involucrado en su negocio o hacia aquellos que consideran “sus pares” e, incluso, son malos

comunicadores con éstos. ¿A qué se debe? Una razón común es pensar que la actividad de sus empresas, por definición, debiera ser noticia y que le debiera interesar al resto de la comunidad. Luego, como mencionaba anteriormente, surgen las frustraciones, porque no sale en la prensa, sale mal, o lo que es peor, no sale en la página que deseaba el jefe (la portada) o aparece al final del noticiero cuando los espectadores ya han cambiado de canal “porque se acabaron las noticias”. ¡Y nuevamente se maldice al periodista, al medio y al Gerente respectivo (“¿para qué tenemos a alguien a cargo?”)!

En realidad, no nos damos cuenta que, en muchos casos, las fallas provienen de la empresa, ya que habitualmente, se entrega una sobreabundancia de datos que resulta difícil de digerir para cualquier periodista y mucho más para los lectores. Nuestro poder de síntesis suele fallar, y si ello ocurre en televisión es mucho peor, debido a los apretados tiempos que maneja el medio. Esto ocurre porque no se hace un esfuerzo real de comunicación: no traducimos el lenguaje empresarial a algo entendible para el público externo que no entiende nada de nuestro negocio. Y, esencialmente, no somos capaces de hacer la conexión entre sus vidas y lo que nosotros hacemos con nuestra empresa. ¿Por qué habrían de interesarse entonces?

Los ejecutivos y los medios de comunicación

Suele ocurrir en el mundo empresarial que no se entienda bien qué es una noticia para los periodistas y cómo hay que comunicarla. No son los empresarios los que determinan qué es una noticia, por más que sean dueños del negocio. Para realizar en forma eficaz esta labor —descubrir qué es noticia—,

se requiere hacer las tareas previamente y en forma seria. Si a uno le han pedido una entrevista, un buen periodista va a llegar con sus tareas hechas y va a preguntar lo que a él le interesa y no lo que a nosotros nos parece importante. Además, podemos saber mucho de nuestro negocio, pero no significa que seamos capaces de comunicarlo claramente.

También debemos reconocer dos debilidades bastante generalizadas en el mundo empresarial respecto de las comunicaciones externas. La primera, es la existencia de una aversión natural hacia los periodistas: “¡son una plaga! ¡manténlos lo más lejos posible!, ¡ya vienen de nuevo!”, son expresiones corrientes dentro de las empresas. La segunda, es la ignorancia acerca de cómo funcionan los medios de comunicación, sus objetivos, sus modelos de negocio, sus estructuras y sus tiempos. A su vez, los periodistas, salvo excepciones, saben muy poco de cómo funcionan las empresas. Pero son ellos los que escriben, no nosotros.

Me parece sano reconocer que, detrás de esa aversión natural al periodista, se esconde algún grado de temor a lo desconocido, por el solo hecho de que los empresarios o ejecutivos no se sienten bien preparados para interactuar en estas materias. Obviamente, existen casos en que el periodista puede ser una verdadera plaga, por su forma de relacionarse con nosotros o por su limitada capacidad intelectual para entender de manera objetiva de lo que estamos hablando. No nos damos cuenta que el periodista no se manda solo en la búsqueda de la noticia, ya que normalmente el camino se lo indica un editor, y este será su objetivo y tratará de lograrlo de múltiples maneras. Cuando no consigue la información precisa, recurre a sus interpretaciones –que pueden ser difusas o distorsionadas– para escribir la noticia. En muchos casos depende de nosotros facilitar o no su labor, si no lo hacemos,

dependerá de él cómo informa sobre nuestras actividades empresariales y con qué acuciosidad.

Conocer cómo operan los medios es fundamental. Es un negocio como cualquier otro, con sus tiempos, sus reglas y sus prácticas. Dichas reglas varían según el medio; la ignorancia sobre el tema muchas veces impide una comunicación eficaz. Citamos a conferencias de prensa a horas inapropiadas, emitimos comunicados en nuestro lenguaje y demasiado largos, lo que obliga al periodista a “cortarlos” en beneficio del lector, auditor o telespectador. Esto se debe a no saber más detalles sobre las formas de operar de los medios de comunicación. Ante un mundo saturado de noticias, no podemos pensar que la prensa estará esperando nuestra información para poder lanzar su edición.

La imagen corporativa y el marketing

Otro error bastante común en las empresas, en materia de comunicaciones externas, es confundir la imagen corporativa con el marketing. Entendemos por marketing, el hablar bien de nosotros, convencer a alguien que compre nuestro producto, porque tiene los siguientes atributos y lo fabricamos nosotros. La imagen corporativa, en cambio, se relaciona con lograr que los demás hablen bien de nosotros y que nos perciban de una manera predeterminada. Son dos temas distintos que usan metodologías y prácticas diversas. En algunas oportunidades se confunden ambos conceptos, como es el caso de Coca Cola. Sin embargo, una empresa minera que produce cobre en Chile no requiere hacer marketing a nivel nacional, sino construir su imagen corporativa como una buena empresa, digna de tenerla como vecina, que es buen ciudadano, que

paga sus impuestos y salarios dignos. No necesita convencer a los chilenos de la calidad de sus cáctodos, ya que su mercado está en otras partes del mundo. Lo contrario ocurre en las empresas que producen bienes para el consumo masivo en el mercado local.

El marketing se puede medir en forma tangible: aumentan o disminuyen las ventas, se instala o no una marca en el mercado, se llega al público deseado o no. La imagen corporativa, al contrario, es más difícil de medir, se puede estimar, interpretar y se podría evaluar cuando sobrevienen las crisis, pero no se puede decir con exactitud si estamos siendo correctamente percibidos por el público que nos interesa.

Hoy, existen nuevos productos interesantes para dar cuenta de la vaguedad de la medición de la imagen corporativa. Son productos que inventan el cuento, venden su marca, cobran por participar y los resultados sirven para fijar la imagen corporativa. Por ejemplo, los concursos sobre posicionamientos empresariales que son apetecidos por las empresas, como “Best Place to Work”, Ranking de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entre otros. Son productos que tienen verdaderas marcas registradas, con organizaciones destinadas a implementar dichos ranking y con tarifas para participar. La mayor parte es extranjera y en Chile se paga por su franquicia. Existen y bienvenidos, porque las compañías perciben que les sirve como publicidad en el área difusa de la imagen corporativa. Cada vez es más claro el enorme capital que significa para una empresa tener una imagen corporativa positiva y sólida frente a sus diversos destinatarios. Es un valor agregado importante que puede influir en sus ventas, en la valorización de sus acciones en la bolsa, en la reacción de sus públicos frente a las posibles crisis y, en definitiva, en sus costos y utilidades.

Las comunicaciones en la estructura de la empresa

Otro aspecto importante de destacar en materia de comunicaciones externas de una empresa, es la ausencia de una estructura y estrategia formal de comunicaciones, diseñada e implementada para tiempos de paz. Esta carencia agrava las crisis, de las que ninguna empresa está exenta. Sin ir más lejos, es paradigmática la crisis de Codelco¹² en el año 1994, llamada “El Davilazo”, donde la empresa perdió una suma nunca vista en Chile (más de 200 millones de dólares), producto del manejo de los mercados de futuro hecho por uno de sus funcionarios, el señor Dávila. Sin entrar a analizar el tema de fondo —altamente repudiable y lamentable—, sirve para sacar algunas conclusiones. Esta crisis, con dimensiones nacionales por ser una empresa pública, tomó por sorpresa a toda la organización, desde el Presidente Ejecutivo hasta el último empleado. No se contaba con una estructura ni menos con una estrategia de comunicaciones que sirviera para manejar la crisis: no había un vocero, los ejecutivos hablaban cuando querían, se confundían las cifras y nadie sabía internamente qué hacer con la prensa. Cuando la crisis explotó públicamente en primera plana, se evidenció una gran paradoja: a pesar de ser la empresa de cobre más grande del mundo, en Chile muy pocos la reconocían como empresa y casi nadie sabía nada sobre ella. Al realizar una encuesta, en medio de la crisis, acerca de la percepción de los chilenos, la mayoría consideraba a Codelco como un Ministerio y no como una empresa, casi nadie sabía la enorme importancia que tiene para la economía nacional, lo que complicó el escenario comunicacional, la información que se podía entregar y que se interpretara de forma correcta

¹² Corporación Nacional del Cobre.

por los medios. Asimismo, la crisis se relacionaba con un tema altamente sofisticado, como es el de los mercados de futuro, que es muy difícil de digerir para un público no especialista (la mayoría), lo que fue agravado porque la empresa no contaba con un grado de credibilidad que facilitara una percepción positiva de los medios y del público en general. (¿Por qué hay que creer en lo que no conocemos?) Al no tener una estrategia de comunicaciones, y como los medios lanzaban las noticias igual, dicha falla en las comunicaciones hizo posible la creación de numerosos mitos y prejuicios negativos sobre la empresa, algunos persisten hasta hoy.

Sin duda que la crisis fue objetivamente muy grave, pero las fallas iniciales en las comunicaciones la empeoraron aún más. La falla en el diagnóstico inicial de las características de la crisis y la falta de una estructura interna adecuada para enfrentarla se hizo evidente.

Las comunicaciones y las vanidades personales

Por último, quiero referirme a otro permanente peligro en el manejo comunicacional de las empresas y de todas las organizaciones humanas, consistente en la tentación de confundir los objetivos comunicacionales necesarios para la organización con la vanidad personal de sus ejecutivos. ¿A quién no le viene un pequeño cosquilleo de satisfacción cuando se ve en el periódico o en la televisión? Eso no tiene nada de malo y nunca viene mal un sustento extra a nuestro ego, el problema surge cuando, subrepticamente –y a veces no tanto–, se empieza a transformar en el verdadero propósito de las comunicaciones externas de la empresa, aunque no favorezca sus objetivos. Tentación que se agrava

cuando aparecen los aduladores del jefe que nunca faltan en las organizaciones. He visto hombres de gran inteligencia sucumbir a esta tentación y terminan “creyéndose realmente el cuento”. Tuve un jefe máximo que creía que la única estrategia de comunicaciones útil para la empresa era aquella en que él salía todos los días en los diarios, o gastaba largas horas de su tiempo en la agencia de publicidad encargada de hacer la Memoria Anual de la empresa, verificando si sus fotos salían bien o no. (¿Alguien ha leído completa una Memoria Anual de alguna compañía? Nunca he visto dinero peor gastado).

Mientras fui encargado de asuntos públicos o corporativos en mi vida laboral, entendí por qué la vanidad constituyó el pecado original, de acuerdo a la religión católica. Y, en muchas ocasiones, parte de mi trabajo consistió precisamente en administrar vanidades ajenas. Sólo he destacado los temas anteriores como algo que se debe tener en cuenta y se puede mejorar, si se quiere ser más eficaz con las comunicaciones externas de una empresa. Insisto, no hay nada malo en no saber, lo realmente malo es creer que uno se las sabe todas. En todo orden de cosas.

En materia de comunicaciones externas, me parece necesario entender ciertos conceptos relevantes, y la naturaleza y características de algunos fenómenos comunicacionales a los que nos vemos enfrentados diariamente, a veces incluso sin darnos cuenta.

La información y el prejuicio

Frente al cúmulo de información a que estamos sometidos, ocurre un fenómeno bastante común: seleccionamos las informaciones y procesamos sólo aquellas que dicen relación

directa con nuestras vidas. No estamos dispuestos a digerir toda la información disponible porque no tendríamos tiempo. Supongamos que ya nos hemos comprado casa y no pensamos mudarnos por muchos años, no se nos ocurriría gastar parte de nuestro tiempo en analizar el suplemento de avisos económicos relacionados con la oferta de casas que aparece en el periódico. Esa información disponible no nos interesa, por tanto, no la procesamos. En cambio, si necesitamos comprarnos una, en poco tiempo nos transformamos en expertos del mercado inmobiliario y decidimos gastar mucho tiempo y esfuerzo en informarnos, porque esa decisión afecta nuestra vida personal y, por ende, nuestros intereses directos.

Precisamente de este fenómeno surge la existencia y la importancia del prejuicio como un elemento comunicacional relevante. Cuando nos enfrentamos a temas que no afectan directamente nuestras vidas, en materia de información, funcionamos con el prejuicio. Nos basta lo que nos cuentan, lo que nos relata un conocido o el comentario farandulesco en la televisión, que no tiene profundidad ni análisis. Con eso nos quedamos, no necesitamos ni queremos más. El prejuicio antecede y, por lo general, reemplaza a la información y no se relaciona con el nivel cultural de las personas, sino más bien con la mayor o menor relación que la información tiene con sus intereses. ¿Cuál es la causa? La razón es más simple de lo que uno cree: el prejuicio es gratis y no tiene costo para el que lo adopta. La información, en cambio, requiere del esfuerzo intelectual del individuo y de energía que el prejuicio no necesita. Hay que “gastar tiempo” en informarse. Y, en muchas ocasiones, tenemos cosas personales más importantes que hacer que documentarnos sobre un tema particular. Ahora bien, si la información que recibimos además es confusa o aburrida, el esfuerzo que debemos realizar es mayor.

Si queremos destruir el prejuicio, debemos dar información a cambio, que debe ser relevante y oportuna para el destinatario. Tenemos que crear el interés en lo que tratamos de informar, mostrar que lo que comunicamos tiene que ver con su vida; que al hacer el esfuerzo por informarse, va a ganar algo a cambio. Es importante no sólo lo que queremos comunicar, sino cómo lo hacemos, puesto que las formas de comunicar atraen al individuo.

En este contexto, se entiende por qué las empresas se frustran cuando comunican su quehacer y no logran interesar a los públicos destinatarios. Es más, dichos públicos prefieren seguir operando con el prejuicio, pese a las memorias anuales, a los informes sobre sustentabilidad y responsabilidad social empresarial que publican las empresas y que, incluso, dan origen a un cúmulo de fotografías –por supuesto pagadas– en la sección de vida social de los periódicos.

El prejuicio es esencialmente objeto de manipulación; la información, en cambio, una vez procesada, es indestructible o mucho más difícil de destruir. ¿Alguien creería que Chile es un país sin montañas?

Cuando una empresa atiborra de datos a los medios para que informen al público, no se tiene en cuenta la dificultad de éstos para procesar la cantidad de antecedentes que le hemos entregado para publicarlos en un espacio limitado y compitiendo con otras informaciones. Por tanto, la información que entregamos puede ser considerada irrelevante por razones prácticas para el editor. Es así que lo poco que aparece en las noticias suele no ser creíble, por incompleto o inconexo, producto de la necesaria síntesis que ha debido hacer el periodista.

La importancia de las percepciones

Además de la existencia del prejuicio, existe otro fenómeno comunicacional con el que tenemos que enfrentarnos y saber manejarlo: las percepciones. Vivimos un mundo de percepciones, donde las personas suelen ver sólo lo que quieren ver y no lo que realmente ocurre. Nos pasa a todos. Basta recordar el bochornoso incidente del partido entre Brasil y Chile por las eliminatorias para el mundial de fútbol de 1990, en que el arquero chileno, Roberto Rojas, apareció en las pantallas de televisión con la cara ensangrentada producto de la bengala que le habían disparado desde las tribunas. Si uno observa el video, queda claro que la bengala cayó a muchos metros de distancia. Sin embargo, eso no fue lo que quisimos ver. La reacción nacional fue violenta; la embajada de Brasil en Santiago tuvo que soportar situaciones peligrosas a causa de las turbas enfurecidas que querían incendiar la sede diplomática y que pedían se cortaran las relaciones con Brasil. Apareció uno de los miembros de la Junta de Gobierno, haciendo declaraciones absolutamente injuriosas contra Brasil. La realidad era completamente diferente: fue una farsa del arquero chileno, con las consecuencias por todos conocidas y una vergüenza para la historia del deporte nacional.

No tomar en cuenta que estamos viviendo en un mundo lleno de percepciones más que de datos duros, si de opinión pública se trata, nos puede llevar a gastar cuantiosos recursos en comunicaciones externas sin mayores resultados, porque no somos capaces de producir la percepción positiva que suele reemplazar a la información. Nadie está dispuesto a transformarse súbitamente en geólogo, ingeniero o abogado, por lo tanto, si no me explican bien y de forma simple lo que me pudiera interesar, prefiero tragarme el prejuicio, porque es gratis.

En las empresas surgen muchas oportunidades de crear percepciones positivas sobre su quehacer cotidiano, pero se insiste en entregar información dura. Aprendí sobre la importancia de este factor en una empresa minera donde trabajé. Tenía que acompañar a las visitas a recorrer las instalaciones en la alta cordillera. La odisea de las cifras comenzaba en la cantera, donde el supervisor explicaba cómo se hacía el disparo, la cantidad de explosivos que se requerían para lograr una granulometría de 6 pulgadas de la roca y así transportarla en camiones de 200 toneladas cortas de capacidad, con motores de ciertas características, para transportar 75 mil toneladas de mineral, no de cobre, hasta unos chancadores de cono marca X y etcétera, etcétera. Era muy aburrido, complicado, difícil de memorizar y, además, todo ocurría al aire libre a 4 mil metros de altura. Posteriormente nos trasladábamos a la planta concentradora y comenzaba todo de nuevo: el metalurgista trataba que la visita se transformara en un experto en media hora, atiborrándolo de cifras, datos e, inclusive, de chistes operacionales (en todas las faenas existen). Cuando íbamos a almorzar, el visitante estaba absolutamente mareado, no entendía nada de lo que había visto y menos cómo se sacaba cobre o por qué tenemos cobre en Chile, u otras preguntas más básicas. Hasta que descubrí que la empresa había instalado el control de proceso automático de la planta concentradora, y se podía ver toda la operación desde el computador en la oficina del superintendente. El efecto fue clarísimo. La visita no necesitaba entender lo que ocurría, pero procesaba el solo hecho que desde esa oficina se podía manejar toda la planta y que el supervisor sabía exactamente lo que ocurría en cada instante. La percepción de modernidad que ese acontecimiento provocaba, reemplazaba en forma mucho más eficiente el cúmulo de información dura que podría haber recibido durante

una visita tradicional. A uno le ha tocado visitar operaciones de diversa índole y sale con la percepción de que los tipos son “enfermos de ordenados”, “ultra modernos”, que las instalaciones son “impecables y muy bonitas con sus áreas verdes”. O bien, que son desordenados, sucios o cualquier otra característica negativa que uno puede percibir sin necesidad de ser especialista en el tema. Es el equivalente a ir a una consulta médica con muebles viejos o a mal traer, o ir a un dentista que tiene los dientes chuecos y sucios.

El ciclo de la comunicación

¿Cómo podemos crear una percepción positiva de nuestra empresa que nos permita, posteriormente, transformarla en una información relevante? En definitiva, ¿cómo lograr que nos crean lo que informamos? Estas son preguntas frecuentes en el interior de muchas empresas, que se formulan al encargado de comunicaciones. ¿Cómo lograr, al menos, que se interesen en algo de lo que queremos contar? Para responder estos interrogantes, debemos estar conscientes de la existencia del llamado ciclo de la comunicación, que se encuentra definitivamente presente en nuestras vidas personales y corporativas. El ciclo se aplica en forma implacable, tanto en una campaña parlamentaria como en la construcción de una imagen corporativa de una institución, inclusive, se aplica en un ardiente romance o en la venta de un chocolate.

Hay que recorrer cuatro etapas sin excepción y en forma correlativa. La primera es el conocimiento: si quiero influir en alguna persona, antes debo lograr que me conozca, aunque sean mis características esenciales, que sepa que existo y que deseo entablar una relación con ella. La segunda, es

la empatía y el afecto: del conocimiento primario, como lo llamaría, debiera originarse un conocimiento empático. La manera de expresarse, los modales mínimos, la presentación, la manera de decir las cosas y de escuchar, son formas a veces inconscientes de lograr la empatía, aunque también pueden ser barreras infranqueables. La tercera es la confianza: si logro concitar algún grado de afecto y empatía, los demás pueden tender a confiar en mí. Finalmente, se llega a la credibilidad: si logro mantener la confianza, la otra persona es proclive a creerme. Dicho de otra manera, creemos en quien confiamos, confiamos en quien nos cae bien, y nos cae bien quien conocemos. Así de simple y así de complejo. Estas etapas no sólo ocurren en la vida de las empresas o de las organizaciones, sino también en nuestras propias vidas.¹³

He observado varios casos de empresas que deciden tomar iniciativas en materia de comunicaciones externas para lograr algún grado de credibilidad y construcción de imagen pública, sin tomar en cuenta estas etapas, lo que se traduce en pobres resultados y cuantiosos recursos mal empleados. Incluso, son asesoradas por empresas comunicacionales, que tampoco reconocen el ciclo mencionado o no lo demuestran. Recuerdo a un alto ejecutivo de la empresa minera donde trabajaba que, durante una seria crisis de gran impacto público, me dijo en una reunión con cara enojada: “¡Haz algo para que nos crean! ¡Tú eres el de las comunicaciones!” Ya volveré sobre este aspecto.

En estas cuatro etapas del ciclo reside la importancia fundamental de definir e implementar una estrategia de

¹³ Mi primer contacto con estos conceptos fue a raíz de una exitosa campaña de imagen corporativa realizada por la empresa de publicidad López y Sutil, en 1986, “El Hombre está primero”. A ellos, Paula Sutil y Marcelo López, este reconocimiento.

comunicaciones en “tiempos de paz”. Cruzar cada etapa toma tiempo. Cuando surge una crisis, o “tiempos de guerra”, ya no es posible hacerlo, dado que, como hemos visto, las lógicas cambian. Si la empresa no las ha implementado con anterioridad a la crisis, los públicos externos la procesarán principalmente desde el prejuicio y las percepciones, con todas las consecuencias que ello puede traer. Luego queda el trabajo de corregir los prejuicios negativos que se instalan durante la crisis a nivel de las comunicaciones.

La función comunicacional en una empresa suele ser mal interpretada. Cuántas veces he escuchado a la gente de operaciones decir: “...hicimos todo bien, pero fallaron las comunicaciones”. Craso error, porque las comunicaciones jamás reemplazarán a la gestión. Lo que está mal hecho no se arregla “con una buena comunicación”, como parecen creer algunos voceros de lo inexplicable, tanto en las empresas como en otras organizaciones públicas o privadas. Sobre este tema, se podrían escribir muchas páginas, pero concentrémonos en lo más relevante: las comunicaciones han cambiado a una velocidad asombrosa, lo que incluye su forma y eficacia.

Hay que saber la melodía básica en la materia y, luego, saber improvisar, porque las cambiantes circunstancias lo exigen a cada momento. Si antes era difícil optar por determinadas estrategias comunicacionales corporativas, existiendo pocos medios, hoy el problema tiene otras dimensiones, dada la oferta casi ilimitada de medios de comunicación que existen gracias a Internet. La melodía corresponde a las políticas empresariales que, mientras más breves, mejor.

Mi impresión al respecto es que, para manejarse lo mejor posible en este mundo hipercomunicado que vivimos, lo más seguro para una empresa es ser proactiva, coherente con su modelo de negocios y con sus prácticas diarias, además de contar

el cuento en forma entretenida para los simples mortales. De ahí podrán surgir múltiples oportunidades comunicacionales efectivas, dependiendo de las circunstancias. Sin embargo, la clave es la coherencia entre el pensar y el actuar, además de la proactividad, que requiere necesariamente definir una agenda propia. Por último, siempre he pensado que las empresas están llenas de historias entretenidas, pero no sabemos contarlas.

Cuidado con la televisión

No podemos dejar de hacer algunos comentarios adicionales a un medio específico de la comunicación: la televisión. Este tema da para mucho, pero no pretendemos agotarlo en estas reflexiones, sólo nos referiremos a algunas de sus características más importantes. La televisión es mágica para todos, no importa el nivel cultural ni económico. Hay personas que les encanta salir en pantalla y otras que no les gusta para nada. Pero una vez que salen, se produce el cambio mágico. Todos se miran y se remiran. Siempre hay alguien que le comenta a uno cuando salió en televisión. Muchas veces hemos tenido la sensación de manejar un sistema de rating propio, distinto del que usa el mercado: cada persona que nos comenta que nos vio, cuenta un punto para nuestro ego. (El sistema de índice de audiencia utilizado por la televisión es que cada punto se traduce en 80 mil aparatos encendidos aproximadamente).

Sin embargo, este aparato está lleno de trucos que no tienen necesariamente que ver con lo que uno sabe, representa o interesa. La televisión es puro rating, es entretenimiento por definición. Si como consecuencia de la entretenimiento se entrega información o cultura, bienvenido. Por ello, sus trucos tienen que ver con lo que produce cualquier tipo de entretenimiento

para el telespectador, lo que se llama quiebres en idioma televisivo: risas, llantos, emociones a granel, ira, tristeza, lo que sea, pero emociones. La televisión para entretener tiene que ser vertiginosa. Si uno considera lo que cuesta el minuto de publicidad, debe ser más rápida y concisa aún. No es para los lateros, puede ser para estúpidos, pero no para los aburridos. El idioma que debe usarse es de 5° Básico, salvo honrosas excepciones y en programas que rara vez están en horarios estelares y con muy bajo rating, ya que son de elite. Los periodistas de televisión hacen carreras más rápido que en la prensa escrita, por lo que la competencia entre ellos es más dura, a costa de crear la mayor cantidad de emociones en el menor tiempo posible por la pantalla. La exactitud informativa no es lo que más importa, sino, fíjense en los noticiarios.

Existen reglas de oro en materia televisiva y de representación de la empresa en el medio. Cuando uno va a título personal, no importa quedar como un latero, un cretino o un tipo genial, mientras que cuando uno va representando a la empresa, la cosa cambia. Es como las cartas al director de un medio: las personas naturales pueden decir cualquier estupidez y nadie puede decirles nada, pero si uno, como vocero, dice cosas impropias o demasiado emocionales, la empresa queda mal, queda como arrogante o pedante. Como vocero, uno está obligado a mantener la calma frente a cualquiera que esté al frente, aunque diga una sarta de sandeces.

El tiempo en televisión vale oro y los telespectadores no están para perderlo, la oferta de canales es muy grande y el control remoto muy rápido. No aburra, por más que sea el dueño de la empresa, su principal accionista o su gerente general, a los televidentes no les interesa. Sólo les podría interesar lo que usted diga que se conecte con sus vidas reales. Al espectador no le interesa el Producto Interno Bruto ni

su cargo en la empresa y no tiene la misma actitud que sus empleados cuando usted se dirige a ellos en una reunión. Ahí todos pretenderán, al menos, estar escuchándolo atentamente, en la televisión no. No es necesario ni siquiera pretender. Se cambia de canal y punto.

La televisión no es el escenario para posiciones intermedias sino el territorio de la dicotomía: verdadero o falso, existe o no existe y hay o no riesgo, aunque uno sabe que la vida no es así, pero la TV no lo acepta. Los periodistas tampoco, ellos conocen el juego. Hay que tener en cuenta que, por lo general, las estrellas son los periodistas y no uno. Salvo honrosas excepciones, los periodistas de la televisión no son muy ilustrados y no tienen para qué serlo. Si uno se fija en los noticiarios, realmente impresiona la irrelevancia de la mayoría de las noticias. Y eso es lo que la gente quiere y lo que se mide con el índice de audiencia, lo demás no importa. Para un canal no hay opciones posibles, salvo mostrar lo que la gente se supone quiere ver y lograr el dichoso rating, que asegura a los auspiciadores.

La televisión es importante para una empresa en momentos de crisis. Ahí es cuando uno tiene que entender las reglas básicas del medio. Un choque en la carretera, un incendio o cualquier otro desastre y uno está en el centro de la noticia. En una emergencia, no hay nada peor que tener a los periodistas televisivos revoloteando, no se los puede echar porque están haciendo su trabajo. Si no se tienen claras las reglas del juego, se pueden dar un enorme gusto a costa de uno. Un ejemplo dramático es el “Davalazo” en Codelco. Después de unos meses de la crisis, un periodista amigo me declaró que la prensa se había dado literalmente un festín periodístico. A muchos de ellos los ascendieron en sus respectivos medios. El haber descubierto tamaña información en enero (pésimo mes

para noticias importantes) y finalizando el primer gobierno democrático después de Pinochet, fue un tremendo golpe noticioso. Todo el desorden comunicacional en este caso, no hizo sino agravar la crisis. Ante un problema inentendible para el grueso de la población (los mercados de futuro), lo único viable era dejar fluir las percepciones y las emociones a granel. Y eso lo proporcionaba la televisión cada día y por muchos meses. Mi sugerencia básica es tómela en serio como lo que es: entretenimiento, aprenda sus reglas, no tenga miedo a los periodistas que lo entrevisten, pero haga sus tareas previamente. En fin, la televisión da para mucho, pero no queremos distraernos de lo esencial. Es parte de la ingeniería blanda que debemos aprender a manejar en las empresas.

Finalmente, si hablo de comunicación eficaz para una empresa, no me estoy refiriendo sólo a los medios. El tema es mucho más amplio. Me refiero a la necesidad de conocer el negocio en que uno está a fondo, saber reconocer los riesgos y las oportunidades que éste tiene y poder definir qué tipo y oportunidad de comunicación se necesita con los diversos públicos. Sin embargo, concentrar la comunicación corporativa sólo en los medios, puede originar problemas importantes o desviaciones relevantes en las percepciones de los públicos externos a la empresa. Y sobre todo, me refiero a la necesidad que los propios ejecutivos de la compañía se involucren en el esfuerzo comunicacional que se requiere. Está bien delegar, pero hay que entender lo que se delega. Si la estrategia de comunicaciones de la empresa no le agrega valor al negocio, no sirve. Así de simple. Y dicha estrategia debe ser bastante más completa que una estrategia de prensa.

3. La gestión ambiental en la empresa

La gestión ambiental es otro de los grandes temas que se ha incorporado al área de la ingeniería blanda y que se instala en la vida de las empresas chilenas a comienzos de los años noventa, salvo honrosas excepciones y, todas ellas de empresas extranjeras, que ya venían con la experiencia ambiental incorporada.

La Ley de Bases Generales del Medio Ambiente N° 19.300 se publica recién en 1994. En ella se establecen por primera vez algunos instrumentos de gestión ambiental del Estado, como el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), al que debían someterse una gran cantidad de proyectos. Entre 1994 y 1995, aparecen los primeros conflictos ambientales. Durante la década de 1990, casi ninguna de las grandes empresas en Chile contaba con una Gerencia de Medio Ambiente, instancia normal en la actualidad. Asimismo, en 1995 comienzan a surgir las normas de calidad y emisión que regulan varios de los componentes del ambiente. El tema de mayor importancia a comienzos de dicha década en materia ambiental hasta hoy era la contaminación del aire de Santiago.

Los principales problemas ambientales que se visualizaban se relacionaban con el aire, el agua y el suelo. Después aparece la toxicidad de las sustancias como un elemento adicional que viene a complicar aún más el tema.

Junto con la instalación del tema ambiental, comienzan a aparecer los especialistas en áreas bien acotadas de la materia. Eran muy pocos los profesionales capaces de mirar el problema en toda su dimensión y, más aún, regularlo en una ley. Había disciplinas más avanzadas que otras, científicos que no estaban acostumbrados a conversar con colegas de otras especialidades. Era un ámbito de especialistas en variados mundos de la ciencia, pero no era una materia en la que se involucraran los empresarios, no era parte de su gestión y ni siquiera de la gestión del Estado.

Si analizamos hoy el tema ambiental en la gestión de las empresas, se observan crecientes campos de ingeniería dura. Es necesario conocer una gama de elementos fundamentales de cada operación y sus regulaciones ambientales específicas, para evitar caer en accidentes, ilegalidades o crisis ambientales que pueden afectar la sustentabilidad del negocio. La dimensión dura se expresa en numerosas normas, regulaciones, tecnologías y procedimientos de cualquier empresa de determinado volumen o característica de su operación. Sin embargo, también existe la ingeniería blanda respecto del tema, porque aún quedan muchísimas situaciones no reguladas que deben enfrentarse y, por tanto, no existen reglas claras a seguir. Existe un amplio campo para cometer errores en la gestión del tema ambiental, por más que la empresa esté certificada con la norma ISO 14.000,¹⁴ que garantiza procedimientos y

¹⁴ Norma que certifica el sistema de gestión de calidad ambiental de una empresa, dictada por la International Standard Organization.

no gestión. Aún queda, a mi juicio, un amplio campo para la autorregulación de las empresas en materias ambientales, lo que es fundamental para la sustentabilidad del negocio, como veremos más adelante.

El tema, dadas sus interminables ramificaciones, es uno de los más complejos que enfrenta la sociedad actual, por lo que es un asunto importante de la agenda mundial, en la medida que se enfrenta un problema de tal magnitud como el de la sustentabilidad del planeta. Sin exagerar. Volviendo a nuestro país, basta remarcar que el tema ambiental, fuera del lado duro que presenta y que debe manejarse cuidadosamente en cualquier empresa que se respete (y que respete a sus clientes y vecinos), todavía presenta áreas grises que se relacionan con el mundo de las percepciones.

El tema ambiental y las comunicaciones

Después de varios años preocupado de la gestión ambiental, he llegado a la conclusión de que el tema para una empresa, por lo general, se juega en el campo de las comunicaciones. Por más sólido que sea el proyecto de inversión y completa la evaluación de impacto ambiental, si no se es capaz de explicarlo adecuada y oportunamente a los diversos públicos interesados, las autoridades respectivas podrían rechazarlo. El riesgo de no saber explicar apropiadamente y en forma pertinente un proyecto a públicos externos a la empresa, conlleva el germen de la crisis. Las crisis ambientales, como bien sabemos, suelen originar una mayor regulación del Estado en la materia, lo que constituye una reacción natural. ¿Cuántas veces hemos escuchado a las autoridades, frente a alguna crisis ambiental de magnitud, responder a la prensa con el típico: “vamos a

enviar un proyecto de ley que se haga cargo de...”? Y ahí viene la regulación, obviamente más estricta que la existente.

¿Por qué cuesta tanto poder explicar un proyecto de inversión a públicos externos, en lo que se refiere a sus aspectos ambientales? A primera vista, las comunicaciones en esta materia no tendrían por qué diferir mucho de las comunicaciones en otros ámbitos. Pero los ejemplos concretos de los conflictos ambientales ligados a grandes proyectos de inversión, demuestran lo contrario. Si evaluamos el resultado del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, el balance es altamente positivo. Desde 1994 a la fecha se han aprobado ambientalmente una gran cantidad de proyectos o actividades, por una suma impresionante de dinero. ¿Y cuáles han sido los conflictos ambientales? Muy pocos, para ser realistas, y todos se relacionan con proyectos manejados por empresas que presentaban dos problemas básicos: o tenían un proyecto incompleto en las manos, o nunca supieron explicarlo bien a los diversos interesados: Emeres, Ralco, Trillium, GasAndes, Planta de celulosa de Valdivia y Alumysa, entre otros.

Curiosamente, todos los conflictos ambientales mencionados revelaron, a mi juicio, una incapacidad de comunicación oportuna y eficaz de las propias empresas proponentes. La información a los diversos públicos interesados se hizo tarde, cuando ya estaban instalados todos los prejuicios posibles y se habían construido las percepciones erróneas, pero legítimas. En fin, cuando ya era tarde comunicacionalmente y debían entrar directamente a una etapa de manejo de crisis. ¿Por qué esta constante? ¿Por qué se produce esta falla en empresas de gran envergadura, con capitales poderosos y con profesionales de primera línea?

Para comenzar, hay razones internas a la empresa y razones propias del tema ambiental. Entre las razones internas, yo

mencionaría la ignorancia comunicacional que suele imperar en los más altos niveles gerenciales. Repito que no es una crítica, sino más bien señalar una falencia natural. ¿Por qué deberían nuestros más grandes ejecutivos saber de comunicaciones si nunca fue asunto de ningún ramo de su carrera profesional? ¿Por qué lo que suelen comunicar a sus pares de otras empresas debiera ser igual de eficaz para explicar sus proyectos a públicos mucho más diversos y menos especialistas? A mi juicio y de acuerdo a la experiencia acumulada, hay dos factores que atentan contra este objetivo: la falta de tiempo de la empresa para explicar sus proyectos en tiempos de paz y algunas características comunicacionales propias del tema ambiental, que lo hace más difícil.

El factor sorpresa y sus efectos negativos

En cuanto a la primera causa, me ha tocado ver en numerosas oportunidades empresas que recién se preocupan de explicar su proyecto una vez iniciado el procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental y durante el ejercicio legal de la llamada Participación Ciudadana. En ese momento comienzan a interactuar con la comunidad local, cuando nadie conoce a la empresa ni su negocio y menos los procesos, pero todos se sienten en potencia afectados. Y, adicionalmente, surge el tema de las compensaciones que la empresa debe ofrecer por los impactos negativos que no puede mitigar. Por lo general, las empresas saben la eventual realización de un proyecto de inversión, a veces con dos o tres años de anticipación, sin embargo, toman contacto con la comunidad o con las autoridades regionales a último momento, cuando el proyecto se está evaluando, y muchos se sienten sorprendidos.

Un vecino me decía respecto de un proyecto en pleno conflicto ambiental: "...vienen a hablar con nosotros, con los bulldozer detrás, cuando están listos para empezar a hacer la zanja, y nosotros no sabíamos nada". A nadie le gusta que lo sorprendan, salvo que se saque el Kino. En ese momento ya es difícil recorrer las cuatro etapas del ciclo de la comunicación. La sorpresa negativa calza más con una lógica de guerra que de paz.

En una ocasión, cuando analizaba una crisis ambiental en curso con el ejecutivo máximo de una empresa, le preguntaba por qué no había tomado contacto antes con la comunidad. Su respuesta fue: "porque aún no teníamos aprobada la inversión, aunque los estudios estaban bastante avanzados", lo que constituye un error más frecuente de lo que uno podría creer. Es preferible tomar contacto con los futuros vecinos con anterioridad a la decisión de inversión y preparar el terreno, aunque no esté definida la ingeniería de detalle. No conviene esperar la decisión del directorio que aprueba la inversión para recién comenzar a tomar contacto. Los costos involucrados son ínfimos comparados con los costos asociados a cualquier crisis.

Características comunicacionales del tema ambiental

Respecto de la segunda causa creo que el tema medioambiental presenta características especiales que lo hacen particularmente complejo en materia comunicacional. En primer lugar, se trata de un tema que involucra simultáneamente una cantidad de disciplinas científicas en el análisis de cualquier proyecto. Por ejemplo, en cualquier proyecto minero de cierta envergadura la evaluación de impacto ambiental incluye ne-

cesariamente disciplinas como la geología, geofísica, geomecánica, metalurgia, química, economía, arqueología, botánica, zoología, sociología, derecho, entre otras, además del agua, el aire y los impactos viales. Por tanto, explicar un proyecto a públicos externos requiere, por una parte, de un poder de síntesis enorme y, por otra, de una gran capacidad de ponerse en el lugar de la audiencia; de entender cuáles son los aspectos que a ellos les interesa saber (no todos los mencionados) y cómo uno les traduce, en forma lo más simple posible, todos los datos que las diversas disciplinas arrojan sobre el proyecto. Y explicar en forma simple algo tan lleno de complejidades es comunicacionalmente difícil, por decir lo menos.

En segundo lugar, existe una tremenda brecha de conocimientos entre lo que los ejecutivos de la empresa saben de su proyecto o de sus características genéricas y lo que saben los públicos externos. He visto en numerosas oportunidades a gerentes de proyectos explicando su plan ante una comunidad local, que no entiende nada y no tiene por qué entender. Pero es a ellos a quienes hay que explicárselo, dado el proceso de Participación Ciudadana establecido en la ley y porque son los eventuales verdaderos afectados. El conocimiento de dichos gerentes es descomunamente asimétrico respecto de lo poco que sabe la audiencia que tiene al frente. El gerente sabe hasta los pernos y tuercas que requiere cada equipo y el proceso respectivo hasta el más mínimo detalle. Lo que él considera información básica del proyecto es sánscrito para el público presente. Para un profesional especialista en ingeniería dura, puede ser muy frustrante: ¿cómo puede ser posible que no entiendan que un PH 2 es ácido pero no quema? ¿Cómo no entienden la diferencia entre una separación mecánica del mineral versus un proceso pirometalúrgico a 1.220° en un horno de convección centrífuga circular? (Estoy inventando

pero así suena más o menos). Frente al grupo de vecinos que vivía con tranquilidad hasta ese momento, aparece un tipo hablando cosas raras que nadie entiende, pero que perciben que pueden ser muy complicadas para sus vidas de aquí en adelante. Ante esta escena, hemos vistos a gerentes de proyecto manifestar su grado de frustración de la peor manera posible, mirando a su audiencia con una cara explícita de “¿cómo es posible que sean tan imbéciles que no entiendan algo tan elemental?” Y esa actitud se nota. Entre el público no faltará la persona que lo mire también y piense: “¿éste tipo cree que somos idiotas? ¿Que nos vamos a tragar la sarta de cosas inentendibles que habla, pero que sospechamos que nos puede liquidar nuestra tranquila existencia? ¡Y más encima, un arrogante! ¿Por qué tendría que saber tanto de su tema si no me sirve para nada en mi vida?”

Acortar esa brecha de conocimientos es tarea de la empresa, no de los vecinos, y para eso se necesita tiempo, se requiere tomar contacto con la comunidad y pasar por todas las etapas del ciclo comunicacional, por lo menos hasta la etapa de la confianza. Porque si hay cosas que no entienden de nuestro proyecto, al menos confían en que les estamos diciendo la verdad y en que vamos a hacer bien el trabajo. Esto se hace en los tiempos de paz y no a último momento y en un contexto lleno de desconfianzas.

En tercer lugar, el tema ambiental es complicado de manejar comunicacionalmente, debido a que, por lo general, se refiere a problemas que afectan directamente la vida de personas aledañas al proyecto que se quiere desarrollar. Y aquí entramos de lleno al terreno de las emociones. En términos prácticos, cada vecino de nuestro proyecto es un experto o se siente como tal legítimamente, en relación al aire que respira, al agua que bebe o a los alimentos que consume. “¿Me van a

explicar a mí cómo debe ser el aire que debo respirar o el agua que debo tomar?” Se entra en discusiones muy complejas respecto de conceptos bastante difíciles de captar, a menos que se tenga algún grado de educación suficiente. Nunca he visto nada más difícil de explicar comunicacionalmente, que el humo de una chimenea de una planta industrial no produce daño en la salud. Por más que uno explique que la norma de emisión fija límites que la emisión de esa chimenea cumple de manera satisfactoria o que el agua que sale del efluente, si bien sale con un color café, no tiene ningún grado de toxicidad que ponga en peligro la salud de las personas.

Si un vecino siente que su calidad de vida corre riesgo con la instalación de una industria en la vecindad, y no logra entender prácticamente nada de lo que le explican y, además, le dicen que se instalará muy pronto, prefiere rechazar la iniciativa, simplemente porque no sabe y se siente amenazado. De nuevo el ciclo de la comunicación es la herramienta más eficaz para hacer frente a este tipo de situaciones. Cuando logro que me conozcan lo suficiente, que sientan de verdad que los escucho en sus legítimas preocupaciones y dudas, llegará el momento en que, si no entienden algo, por lo menos confían en que uno no los va a perjudicar. Algo similar ocurre con los médicos. Cuando realmente conocemos a uno desde hace tiempo, que está familiarizado con nuestra historia y dolencias en detalle, y nos dice que debemos operarnos, confiamos en él, aunque no entendamos mucho de lo que habla. Era el médico “de cabecera”, el de confianza total.

Por último, al tema ambiental se asocia otro elemento que hace muy complejo su manejo comunicacional: el riesgo. No existe ninguna actividad humana con riesgo cero y menos una productiva. Siempre estará presente. Lo que debe hacerse es tomar todas las medidas posibles para minimizarlo. Por ello,

cuando se realiza la evaluación ambiental de un proyecto, se parte por determinar el estado actual del lugar físico y socioeconómico, lo que se denomina la línea base. Al incorporarse el proyecto a esa línea base, se determinan los diversos impactos que producirá sobre la situación actual, que pueden ser negativos o positivos, altos, medianos o mínimos. Finalmente se trata de mitigar al máximo los resultados negativos y, en el caso que no puedan mitigarse, se está obligado a compensar los efectos de los mismos. Por ejemplo, al construir un embalse para generar electricidad se deben inundar terrenos en los que viven personas, lo que constituye un impacto que no se puede aminorar. Sólo cabe compensarlo mediante el traslado a otro lugar de las personas afectadas en condiciones iguales o mejores en las que se encontraban.

El riesgo mismo nunca desaparece. Comunicacionalmente es muy complejo de manejar, ya que depende de una cantidad de variables que juegan de diversos modos, según el individuo que se tiene al frente. Todos somos más proclives a asumir riesgos cuando los decidimos personalmente, como fumar o circular a exceso de velocidad, pero reaccionamos distinto cuando el riesgo nos es impuesto por otros. Hay convenciones sociales o legales que se hacen cargo de definir los niveles de riesgo que la sociedad acepta. Si todos anduviéramos a 20 kilómetros por hora en la carretera, sin duda que los accidentes de tránsito disminuirían notablemente, pero el país entero se paralizaría, por lo tanto, aceptamos una velocidad de 100 kilómetros por hora por considerarlo un riesgo aceptable y lo establecemos por ley.

En el caso de un proyecto productivo que debe someterse a la evaluación de impacto ambiental, lo normal es que repercusiones que no están reguladas (no tienen definidos los niveles de riesgo aceptables por la sociedad), deben discutirse en esa ocasión, tanto con las autoridades pertinentes como

con la comunidad eventualmente afectada. Y ahí el tema se complica a nivel comunicacional y, más aún, si hay movimientos ambientalistas involucrados u otros intereses que adoptan dicha postura con fines propios (normalmente comerciales). Uno debe explicar que el riesgo asociado a sus vidas es aceptable, aunque nunca lo hayan solicitado o deseado. Difícil tarea.¹⁵

Los conflictos ambientales son evitables

Nuevamente, enfatizo la importancia de actuar de manera sistemática en tiempos de paz y en el ciclo de la comunicación. En general, se puede aspirar a neutralizar los sentimientos y emociones ligadas al riesgo que se percibe, para lo que se requiere tiempo y producir confianzas. Lo anterior dependerá, en primer lugar, del convencimiento de la empresa que tiene realmente un buen proyecto entre manos, en términos económicos, ingenieriles, ambientales y locales y del análisis anticipado de dichos factores. En segundo lugar, del buen o mal manejo de lo que he denominado la ingeniería blanda de los mismos.

Como ya he mencionado, ello requiere una gestión adecuada que implica el conocimiento básico del tema ambiental y de su regulación, una mayor sensibilidad de sus características y

¹⁵ A propósito, siempre me ha llamado la atención las pretensiones de varias organizaciones ambientales en el país que, frente al desarrollo de proyectos de diversa índole, suelen exigir riesgo cero como lo más acertado, pese a que saben que no es posible. Pero llama más la atención que nunca pidan riesgo cero para las actividades ligadas, por ejemplo, a la salud, al transporte o a la educación, y que deberían ser mucho mayores.

tendencias, más conocimiento y empatía con las comunidades vecinas al proyecto y sus intereses, capacidad de anticipación, un uso correcto del tiempo que se dispone antes de iniciar la construcción del proyecto, una estrategia comunicacional que sea capaz de explicarlo a los públicos externos en forma accesible y, sobre todo, contar con los recursos destinados para enfrentar correctamente estos factores.

Cuando se realiza un análisis ambiental inicial respecto de un proyecto, o en etapa de perfil de ingeniería, cabe revisar ciertas situaciones derivadas de las características propias del mismo. Y mientras antes se haga —en la servilleta— mejor. En primer lugar, la naturaleza y característica genérica de un proyecto debiera obligar a la empresa a tomar en cuenta y ponderar los escenarios que se le pueden presentar en el proceso. Las posibilidades de enfrentar escenarios conflictivos en materia ambiental aumentan cuando:

- la localización escogida está en zonas de alta densidad poblacional;
- dicha localización es percibida por la gente con características paisajísticas o con existencia de flora o fauna valiosas;
- existen grupos humanos considerados como más débiles respecto del resto de la sociedad;
- el proyecto es el primero en su tipo en el país (actividades productivas sin historia); y
- el tipo de proyecto o la empresa ya tiene una mala historia en el país.

Si analizamos los grandes proyectos mineros desarrollados en Chile durante la última década, se han hecho sin mayores conflictos, salvo algunas situaciones puntuales. Estamos hablando de inversiones superiores a los US\$ 15 mil millones. ¿Cómo lo lograron? Sin duda que una de las razones son las

características de los mismos. Casi todos se sitúan en la zona norte del país, en áreas de baja densidad poblacional, donde la localización obligatoriamente es la del yacimiento, donde la tradición cultural de las localidades vecinas está largamente asociada a la actividad minera y donde la extensión del territorio disponible permite que el proyecto específico se vea como una operación productiva que ocupa físicamente poco terreno. Sería interesante, por ejemplo, superponer sobre la ciudad de Santiago una operación como la de Chuquicamata, El Abra o Escondida. Su impacto territorial sería descomunal, el sólo rajo de Chuquicamata ocuparía una superficie similar a todo el casco urbano del centro de Santiago. Sin embargo, en las grandes extensiones del Norte Grande, dichas operaciones pierden su verdadera escala y se diluyen.

En los últimos años, por el contrario, se ha visto el surgimiento de nuevos proyectos de los que no existía mayor experiencia pública, lo que podríamos clasificar como actividades productivas “sin historia”. Un claro ejemplo, fue el gasoducto trasandino de GasAndes. El esfuerzo comunicacional demandado por estos proyectos es mucho mayor, exceptuando las empresas que siempre se han preocupado de producir una imagen general de que saben hacer bien las cosas, cualquiera sea el rubro en que se involucran. Y cada vez son más en Chile.

En resumen, las características propias de los proyectos constituyen uno de los factores que pueden explicar la mayor o menor posibilidad de conflictos ambientales de una empresa que pretende desarrollar un proyecto. Pese a lo anterior, y aunque éste tenga características positivas, eso no garantiza por sí solo la ausencia del conflicto ambiental.

Pero también existen otras situaciones derivadas de las características de la empresa, que deben analizarse frente a un potencial conflicto ambiental. Pese a que un proyecto tenga

una serie de características positivas ambientales (o menos conflictivas), si ésta no aborda adecuadamente la gestión ambiental y comunicacional asociada, el conflicto puede surgir igual. Con el agravante que, en este caso, el conflicto se produce por la actitud de la empresa y no por el tipo de proyecto. Este aspecto es poco analizado en las compañías, debido a que, probablemente, está en juego el prestigio de más de alguno de sus ejecutivos en las decisiones asociadas al origen del conflicto. No se trata sólo de que aumentan los costos del proyecto, producto del conflicto, sino también de las vanidades profesionales, que fruto de estilos personales de los gerentes producen enormes efectos negativos en los públicos externos a la empresa.

Existe una variedad de empresas que ya tienen una cultura e historia ambiental establecida. Sus ejecutivos más importantes ya tienen incorporado a su quehacer empresarial, a su manera de ver el negocio, la variable ambiental o están en proceso de adquirirla. Sin embargo, es sorprendente que aún hayan muchos empresarios chilenos que realmente piensen que el tema ambiental “llegó para quedarse”, sólo después del conflicto con la planta CELCO en Valdivia en el año 2005¹⁶ o que se piense que, a raíz de dicho caso, las autoridades ambientales tomaban en serio el tema, a pesar de que el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental existe legalmente desde 1994.

¹⁶ A meses del inicio de la entrada en operación de la Planta de Celulosa Valdivia, propiedad de CELCO, se hizo evidente que el Santuario de la Naturaleza Carlos Anwandter era víctima de uno de los desastres ecológicos más emblemáticos de la historia reciente del país. La señal más importante del desastre fue dada justamente por la muerte y migración masiva de las aves más características del Santuario: los cisnes de cuello negro.

En muchos casos, aún hay ejecutivos que no comprenden la naturaleza ni la magnitud del tema ambiental en relación con las actividades de su empresa y las reales conexiones con su negocio principal. Por lo tanto, no les parece necesario abordar la materia al inicio del diseño de sus proyectos, que son determinados por otros factores desde su origen: los tradicionales factores de la ingeniería dura. Cuando llega el momento de presentar el proyecto al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, recién se comienzan a ver las falencias ambientales, las que podrían haber sido tomadas en cuenta desde el inicio. Es ahí cuando se observa que el proyecto, desde el punto de vista ambiental, no está bien planteado. Una vez ingresado al SEIA, queda sometido al procedimiento que establece la ley, incluida la Participación Ciudadana, donde surgen las exigencias de la autoridad ambiental y las quejas de la ciudadanía. El fracaso en términos ambientales, en muchos casos, no se debe a la actitud de la autoridad o al capricho de los ciudadanos, sino a que la empresa diseñó un proyecto incompleto o inmaduro en su ingeniería básica. Es decir, con aspectos importantes de diseño no resueltos o simplemente a nivel de perfil de ingeniería, lo que hace muy difícil evaluar sus eventuales impactos. Como no se entiende la importancia del tema ambiental como parte del negocio, no se considera su relevancia en la etapa de diseño. Nuestra recomendación es incorporar la variable ambiental en la primera conversación: la de la servilleta.

Otra costumbre habitual en el ámbito de la ingeniería dura y que aparece en las empresas tratándose de la evaluación ambiental de un proyecto, es que a los ingenieros les cuesta muchísimo “congelar” la ingeniería del mismo. Y están siempre optimizándolo, por formación. La empresa ingresa el proyecto al SEIA, pero los ingenieros siguen pensando cómo

hacerlo más eficiente y producen, de esta manera, el germen del conflicto, puesto que lo que uno ha explicado a las autoridades y a la comunidad sobre sus características ya no está vigente, porque “la gente de proyecto” lo ha modificado. Y lo que era una característica clave del mismo ya no existe, la evaluación de impacto ambiental que se hizo ya no es válida y las confianzas ganadas se pierden. Ése es un proyecto no maduro, a mi juicio, y no hay que ser ingeniero para darse cuenta.

Diferenciarse ambientalmente dentro del mismo sector es una exigencia del negocio, puesto que existen buenos y malos empresarios en esta materia –como en otras–. Si la empresa está entre las de buenas prácticas, no sacará nada en limpio si no ha explicado lo que hace, oportuna y eficazmente, ya que la “meterán en el mismo saco” cualquiera haya sido su eficiencia en gestión ambiental, porque siempre las que no lo hacen bien serán la noticia.

El permanente bombardeo de información y el acceso a ella por una mayor diversidad de públicos, requiere de una política comunicacional más cuidadosa. Hay que partir de la base que no se podrá esconder ninguna información relevante para terceros de cualquier proyecto que se quiera iniciar. Lo contrario es una ilusión que puede ser muy costosa. He observado empresas que creen que, ante la aparición de un conflicto ambiental, basta anteponer una acción de marketing en vez de una buena gestión. No basta que una empresa se llene de procedimientos en materia ambiental (ISO 14.000),¹⁷

¹⁷ La certificación ISO 14.000 contempla normas de procedimiento estandarizadas que se aplican a cualquier organización que desee implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental (SGA), como también asegurar su conformidad con relación a la política ambiental establecida.

si no van acompañados de una buena gestión profesional. El tomar esta actitud cosmética atenta contra la credibilidad que la compañía precisamente busca para su proyecto. Se ha visto empresas que tratan de suplir la falta de una gestión ambiental y comunicacional adecuada con costosas campañas de imagen, cuyo resultado produce aún mayor desconfianza. Ya lo dijimos, las comunicaciones jamás reemplazarán a la gestión.

La Participación Ciudadana

Dentro del tema ambiental y en el ámbito de la ingeniería blanda, la Participación Ciudadana es un tema recurrente. Mencioné al comienzo de mis reflexiones aquellos paradigmas empresariales en los que fuimos formados y que hacían muy difícil ver la dimensión del negocio respecto de su interrelación con terceros, pero, sobre todo, con los más cercanos al mismo: los vecinos. Recordemos: la empresa limitaba con el exterior en la barrera y las externalidades negativas eran parte de la operación, las empresas tenían clientes y proveedores, pero no vecinos y, por último, el bajo perfil era la norma general o, por lo menos, la única deseada. Sólo había que explicar lo que la empresa hacía a los entes reguladores oficiales, para que dieran los permisos correspondientes o aplicaran la sanción en caso de contravenir las normas vigentes.

El mundo ha cambiado aceleradamente para el entorno de los negocios. Entre los muchos factores que uno podría señalar está, por ejemplo, el mayor desarrollo económico alcanzado por nuestra sociedad. No se asemeja a los países desarrollados, pero sí es importante comparado con veinte años atrás. Entre los muchos cambios que aquello ha producido, está la aparición de un nuevo tipo de ciudadano,

más informado y con más posibilidades de informarse si quiere. Es impresionante observar la cantidad de cambios a que estamos sometidos en períodos muy cortos de tiempo en todo orden de cosas. Estos nuevos ciudadanos producen nuevas tendencias en la información que moldean los medios de comunicación, los cuales han tenido que adaptarse a estas nuevas realidades. Ya hablamos anteriormente del rating, como la vara implacable del éxito o del fracaso económico de los medios de comunicación, en especial de la televisión. Los medios ya no forman opinión en un solo sentido, ahora los medios y sus audiencias se influyen mutuamente. La gente lee menos y mira más. Y lo que mira lo ve a través de prismas muy personales o de tendencias colectivas diversas, según sea su nivel educacional. La segmentación de los públicos es impresionante, si no, pregúntenle a los especialistas en marketing. Incluso más, hay temas en que ni el nivel educacional es una variable determinante en materia comunicacional. Hay prejuicios colectivos bastante amplios sin diferencia de nivel educacional, acordémonos del Cóndor Rojas. Pero, sobre todo, los mismos medios están cambiando a una velocidad asombrosa. Hay diarios ciudadanos (electrónicos) que son más leídos que los medios formales establecidos. Es un hecho que el conflicto vende, especialmente en la televisión, cualquiera sea su naturaleza y ello se debe a que los auditores o lectores lo piden. Y si a lo anterior le agregamos la Internet el bombardeo comunicacional pasa a ser algo exponencial. La generación menor de 30 años, se comunica de otra forma, absolutamente distinta a la que nosotros usamos. Y muchas empresas persisten en mantener los padrones comunicacionales de hace diez años. No estamos hablando de un gran período de tiempo, sino de ¡una década! Cada día esos modelos son más ineficaces para los objetivos de una empresa.

Hoy, las empresas son sometidas a un escrutinio público mayor, como resultado de los cambios en el mundo de los negocios. Si se trata de aquellas que transan en la Bolsa de Comercio y, por lo tanto, administran dineros ajenos, el escrutinio es fijado por ley y en forma cada vez más estricta. Somos una generación de empresarios o ejecutivos a la que no nos enseñaron a navegar en un mundo transparente, como el que se exige hoy. Claro que hay que tener en cuenta que este fenómeno se presta para algunas exageraciones o frases cliché de uso corriente, especialmente en el mundo político, donde se inventó el verbo transparentar.

Normas relacionadas con la transparencia de las actividades que impactan al público, con el mal uso de la información privilegiada o, en general, con cualquier práctica que atente contra la necesaria simetría de información que debe existir entre los agentes del mercado, para que tomen sus decisiones en igualdad de condiciones, son cada vez más estrictas y seguirán en aumento. Estos son cambios que se produjeron en la última década. Si analizamos la crisis económica de comienzos de 1980 en Chile, con los ojos y los instrumentos legales que hoy existen en el país, habría que haber agrandado las cárceles para “acoger” a muchos empresarios o ejecutivos de empresa o, por lo menos, habría muchos que estarían en la ruina, producto de las multas que hoy les pasarían por sus conductas, que hace dos décadas no estaban reguladas. En el entorno de los negocios, cualquiera sea su naturaleza, la tendencia a penalizar fuertemente cualquier intento de afectar la fe pública es implacable. Hace treinta años, muy pocos tenían acciones de sus empresas que transaban en la Bolsa de Comercio; hoy, un porcentaje cada vez más creciente las tiene. Sólo basta considerar el fenómeno de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP): son muchas las empresas

donde una parte importante de sus accionistas son todos los trabajadores de Chile que cotizan en ellas.

Los mundos asimétricos a tomar en cuenta

Las relaciones de una empresa con su comunidad también constituyen un concepto dinámico, flexible y que debe adaptarse según las circunstancias por las que pasa la compañía y según lo que ocurra en la comunidad vecina. Siempre me ha llamado la atención un elemento que vale la pena tener presente, porque influye en la mayor o menor eficacia que logremos al respecto. Me refiero a la gran asimetría de mundos reales en que se encuentra la empresa en relación con sus vecinos. Por ejemplo, el caso de la minería o de otras grandes industrias que me ha tocado conocer. Son mundos extraordinariamente distintos y, a veces, están separados físicamente sólo por una calle. Mientras en la empresa se conversa en MW, en millones de dólares, en miles de toneladas, en negocios de veinticinco años plazo de proyección, al otro lado se conversa en kilowatts, en pesos y pocos, en proyecciones de supervivencia para el próximo mes o año como máximo, a veces. En esta asimetría se suelen originar muchos prejuicios, malos entendidos entre la empresa y la comunidad local o actitudes de los ejecutivos que son percibidas como arrogantes, aunque ellos no lo sean o crean no serlo. Para qué decir cuando los ejecutivos hablan regularmente de montos de dinero (millones de dólares) que nadie logra dimensionar y, al mismo tiempo, no pueden decidir recursos mucho menores para satisfacer alguna solicitud de su misma comunidad.

Es responsabilidad de la empresa mitigar esta asimetría, para ello debe ser cuidadosa en las formas, respetuosa de los

“pequeños mundos reales” de sus vecinos, proactiva en su correcta inserción en el vecindario y paciente en la necesaria educación básica que deben tener ambas partes en entender cómo funciona y piensa el otro. La empatía es, a mi juicio, una de las funciones más importantes de una Gerencia de Asuntos Públicos o Corporativos, para llegar a ser el agente mediador entre ambos mundos.

Recuerdo claramente cuando se estableció la Participación Ciudadana como elemento importante del proceso de evaluación de impacto ambiental, establecido por la Ley de Bases del Medio Ambiente, en 1994. Pero sobre todo, cuando empezó a aplicarse en la evaluación de proyectos concretos de inversión sometidos al sistema. Se produjo una especie de desánimo en el ámbito empresarial de aquella época (y aún quedan muchos que lo piensan) respecto de esta nueva exigencia de la ley. Los argumentos eran que atentaría contra el crecimiento, que demoraría innecesariamente los proyectos y que se le daría participación a personas que no entendían nada del proceso productivo asociado. A mi juicio, la ley no inventó la Participación Ciudadana como concepto, sino que recogió una realidad política insoslayable. La ley reguló un fenómeno que ya existía inorgánicamente y que iba a manifestarse de todas formas, con o sin estatuto legal. Ya nos referimos a la aparición de ciudadanos mejor informados, más activos, más interrelacionados y con más oportunidades de informarse de cualquier tema, que, por lo tanto, van a participar de cualquier manera en aquellas acciones que puedan afectar su calidad de vida. La Participación Ciudadana resultó ser “un hecho de la causa”.

Durante el ejercicio de Participación Ciudadana en materias ambientales, se producen una serie de situaciones llenas de emociones, prejuicios y mitos, que no la hace menos

legítima. Es la empresa, en este sentido, la que debe despejar los miedos, los prejuicios y derrumbar los mitos con el tiempo necesario y no a último momento, es decir, en tiempos de paz. Mientras más tiempo se invierta, menos prejuiciados estarán los vecinos cuando lleguen los momentos formales del proceso, ya que entenderán mejor los riesgos asociados a un determinado proyecto. Mientras la empresa conozca en detalle a su comunidad local con anticipación, tendrá más probabilidades de éxito al enfrentar este tema.

Un error frecuente en el mundo empresarial y público respecto del concepto mismo de Participación Ciudadana, es que se entiende como un fenómeno sólo asociado a la tramitación ambiental de un proyecto de inversión. Incluso se ha acuñado el término de Participación Ciudadana temprana, para indicar aquellas conversaciones que una empresa puede llevar a cabo con la comunidad local que participará en el proceso formal de la evaluación de impacto ambiental de su proyecto, pero antes de ingresar al sistema. Estas conversaciones se asocian al proceso y no a una relación constante y sistemática con su comunidad local, antes, durante y, sobre todo después de realizada una inversión. Lo importante es mantener la mejor relación posible con la comunidad local durante todas las etapas del negocio de la empresa. Insisto en que no hay que descuidar dichas relaciones cuando ya se han realizado los proyectos, puesto que la inserción de la empresa en el vecindario debe ser de verdad y no meramente cosmética.

4. La empresa y el desarrollo sustentable

La importancia de la relación entre la empresa y sus vecinos y la comunidad en la que está inserta, se debe traducir en un desarrollo de manera más o menos planificada en el futuro, en especial en el futuro en que se han presupuestado las inversiones. La sustentabilidad de la empresa está indisolublemente unida a su entorno tanto natural como construido. Estamos ante un concepto cuya gestión está íntimamente unida al lado incierto de los negocios: a su ingeniería blanda.

El concepto de desarrollo sustentable marca una nueva etapa en la discusión del tema ambiental y del entorno más saludable para los negocios. Durante la década de 1970, se era partidario del desarrollo o del medio ambiente. Era un debate estéril y excluyente, como todas las discusiones simplistas y dicotómicas sobre un mundo complejo. A partir de 1990, cambia la discusión y se acuña el concepto de desarrollo sustentable, que implica tres aspectos simultáneos: el desarrollo económico, el medio ambiente y la equidad social. La irrupción de este triángulo cuyos vértices formaban parte de la misma ecuación, dio origen a un debate más amplio y

complejo, abriendo nuevas posibilidades y permitiendo mirar el mundo desde una perspectiva ambiental más fecunda en soluciones. Sin duda, constituyó un avance en la necesaria discusión ambiental que surgía a nivel mundial.

Quiero referirme al concepto de sustentabilidad desde el punto de vista de la empresa y no de la nación, o del mundo de las ONG o de los organismos multinacionales. Si definir en términos concretos lo sustentable ya es difícil, implementarlo en la vida de las empresas suele ser aún más difícil. Tal como le pasó a las empresas con el tema ambiental en Chile, durante la década de 1980 (la toma de conciencia), luego en 1990, surge el desafío de su gestión. Si bien el tema ambiental en Chile tiene casi veinte años, hace muy poco que se empieza a incorporar en el modelo de negocios de las compañías. El concepto de desarrollo sustentable es más amplio y contempla la dimensión de la equidad social, que recién empieza a ser internalizado en algunas empresas (las menos), como conceptualmente aceptable e importante de tomar en cuenta. Pero incluso en aquellas pocas, surgen las preguntas: ¿cómo se hace?, ¿cómo se gestiona?, ¿cuántos recursos se le destina?, ¿tiene similar aplicación en todas las empresas?

Condiciones necesarias pero no suficientes

Después de trabajar varios años en el área cercana al desarrollo sustentable en el ámbito empresarial, creo que se deben tener en cuenta algunas condiciones necesarias, aunque no suficientes, si se quiere implementar la gestión de este concepto en las empresas de manera eficaz. Especialmente, en aquellas cuyo volumen de operaciones es importante y de ámbito regional, como es el campo de la minería, la actividad

forestal y pesquera, es decir, aquellas que están ligadas a los recursos naturales.

En primer lugar, el desarrollo sustentable es por definición un concepto de largo plazo. Parece una afirmación obvia, pero no lo es tanto, por lo menos en el mundo empresarial, aunque sea paradójal. Y en especial de las empresas que están –por esencia– en el negocio de largo plazo. Un ejemplo recurrente son las mineras o aquellas ligadas al sector forestal.

En el caso de las mineras, que tienen cierto volumen de producción, la práctica habitual en la decisión de sus inversiones es considerar una evaluación económica por un período aproximado de veinticinco años. Siempre se están optimizando dichas inversiones y desarrollando las exploraciones correspondientes para allegar más reservas al capital de la empresa, en otras palabras, si bien los proyectos se estudian para un horizonte económico de veinte a veinticinco años, se sabe que las actividades pueden tener un plazo mayor. Otro factor que se maneja, en el caso de la minería, es que el yacimiento estará donde mismo por todo ese lapso, por lo que la sustentabilidad del negocio se relacionará, por un largo tiempo, con dicho entorno geográfico. En el caso de las forestales, también estamos hablando de un negocio de veinticinco años o un poco menos, dependiendo de la especie, pero con plazos más largos si además produce celulosa, con todas las inversiones que dichas plantas requieren.

En el grueso de las empresas sigue existiendo la paradoja de estar desarrollando un negocio de largo plazo, cuya evaluación permanente y la de sus resultados y ejecutivos, se hace en función del corto plazo. Las evaluaciones del personal directivo, los bonos de producción y los ascensos, están asociados al resultado de corto plazo, a los resultados inmediatos –trimestrales–, más que a su proyección en el

mediano y largo plazo. Esta situación se debe, por lo general, a las exigencias de los dueños o accionistas de las empresas.

Hasta hace poco, esta paradoja no existía para las empresas en términos prácticos, ya que si la preocupación por los resultados de corto plazo posponían o alteraban los requerimientos del negocio en el mediano o largo plazo, se le rotulaba como externalidad negativa y se privilegiaba lo urgente por sobre lo importante. Y lo urgente eran –y siguen siendo en la mayor parte de los casos– los resultados de corto plazo.

Los relevantes y frecuentes cambios en el entorno de los negocios están demostrando que esta práctica es cada vez menos sustentable en el tiempo. El entorno geográfico, los vecinos, la comunidad local, sus expectativas, lo que ellos esperan de la empresa, los efectos del negocio en la vida diaria de la comunidad, el estilo de hacer las cosas y otros elementos, son parte del negocio y deben ser tomados en cuenta, si no se quiere sufrir las consecuencias. Ya no se trata de una postura filantrópica o algo por el estilo, sino de una visión acertada del negocio, por lo que concebir a largo plazo es una parte fundamental de la ecuación. En este contexto, creo que el pensamiento y la visión de corto plazo, que sólo toma en cuenta los resultados, será una vulnerabilidad creciente en el ámbito empresarial, ya que desde dicha visión, ciertos valores humanos pueden verse subordinados a simples valores económicos. El pensamiento de corto plazo en los negocios –y en otras actividades– suele hacer más difícil los comportamientos éticos que la sociedad está esperando de sus empresarios. Ejemplos sobran.

Parafraseando a Oscar Wilde, lo peor que le podría pasar al empresario es que se le definiera genéricamente como “aquél que sabe el precio de todo, pero el valor de nada”. Algunas

de nuestras responsabilidades éticas básicas involucran las consecuencias de largo plazo de nuestras acciones.

Cuando me refiero al desarrollo sustentable, y trato de definirlo desde la óptica de una empresa que debe gestionar su aplicación concreta, también es crucial entender que estamos ante un concepto eminentemente dinámico. El triángulo equilátero inicial de la ecuación entre desarrollo económico, medio ambiente y equidad social definido por el informe de las Naciones Unidas de 1989,¹⁸ no es en verdad equilátero. Sus ángulos variarán según las características del territorio físico en que se pretende aplicar, las características de los actores que deben intervenir en su aplicación y las características de los principales problemas que deben resolverse prioritariamente para tratar de buscar, en definitiva, que el triángulo sea realmente equilátero. “Lo equilátero” marca más bien la dirección, lo que dudo que se pueda lograr. De ser así, los seres humanos alcanzaríamos la perfección. Por otra parte, ya se instaló una nueva discusión acerca de la existencia misma del triángulo, centrándose en la necesidad de mantener una base mínima ambiental, que sustentaría necesariamente el desarrollo y la equidad, tendencia con la que concuerdo cada día más.

En una realidad determinada, donde los problemas de pobreza son importantes, la manera de aplicar este concepto será muy distinta que en un país desarrollado donde, quizás, la faceta ambiental del concepto cobrará mayor importancia, porque los otros elementos parecieran estar relativamente bajo control. No obstante, la situación nunca será igual según se trate de países, sectores y regiones. Lo mismo ocurre con

¹⁸ En 1989, las Naciones Unidas incorpora el concepto de desarrollo sustentable en la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

las empresas. Cada una debería plantearse la pregunta acerca de cuál es la ecuación en que se encuentra situada realmente y la forma del triángulo que resulta mejor para lograr que su negocio sea sostenible en el tiempo.

Por otra parte, ya no debería ser novedad para ningún empresario que el entorno de sus negocios es y seguirá siendo tremendamente dinámico. El modelo de sistema cerrado aplicado a la empresa desde la Revolución Industrial, ya no puede seguir utilizándose en la formación de los ejecutivos y en la vida empresarial, so pena de correr riesgos fatales. Hoy, se entiende que las empresas y todo tipo de instituciones, son sistemas complejos pertenecientes a “un todo” mayor que sus partes y que interactúan permanentemente, originando fenómenos emergentes difíciles de planificar en sus detalles, a lo más, se pueden anticipar algunas de sus tendencias. Estamos frente a sistemas complejos que o se adaptan o no sobreviven.

El desarrollo sustentable de una empresa también se juega en lo “micro”. Al trabajar en empresas de gran volumen y que, sobre todo, operan en regiones y entre comunidades locales no precisamente homogéneas, he podido observar que a los vecinos poco les importa los aportes que éstas puedan hacer a la macroeconomía del país, su efecto en el PIB o cualquier otro indicador macroeconómico. La gente de la localidad espera ver una relación lo más directa posible entre la actividad de la empresa y el mejoramiento de su calidad de vida. Técnicamente hablando, sus aportes macro deberían reflejarse en esas comunidades locales a través de los impuestos que el Fisco recauda y distribuye. Sin embargo, ello no tiene comparación con la presencia real de la empresa en la comunidad y las expectativas que ésta naturalmente produce. En algunos casos, cuando esas conexiones entre actividad empresarial y mejor calidad de vida existen, nos topamos

con compañías que son incapaces de comunicarlas correcta y oportunamente, lo que es igual a que si no existieran. Creo que una comunidad local, por lo general, se hace dos preguntas fundamentales cuando una empresa se instala en su territorio: “¿van a poner en riesgo mi salud?” Y, luego, la pregunta clásica: “¿cómo vamos ahí?” Mientras menos la empresa se preocupe de su vecindario, menos sustentable será su negocio. No hay que ser demasiado agudo para darse cuenta de que un vecino rico en un vecindario pobre no tendrá mucho futuro. Dados los constantes cambios en los públicos cercanos a las operaciones de una empresa, la sustentabilidad de su negocio también estará dada por su capacidad de anticipar las inquietudes, las visiones, los anhelos, los estados de ánimo y las necesidades prioritarias de sus vecinos. Todos estos aspectos se deben incorporar en su modelo de negocio y en sus prácticas operacionales.

Otra condición necesaria para la sustentabilidad de una empresa en el largo plazo, dice relación con su capacidad de generar empatía entre sus vecinos, desde los más cercanos a los más lejanos. Hay que recordar que la empatía se logra una vez que se produce un conocimiento mutuo suficiente. Será difícil para una empresa generar empatía en sus vecinos, sin conocer concreta y detalladamente a la gente en que necesita crear esa empatía y sin darse a conocer. La empatía es una virtud que consiste básicamente en ponerse en el lugar del otro y para eso hay que conocerlo. Así de simple y así de complejo. La empatía supone el conocimiento previo y abre la puerta de la confianza. Establecer este tipo de relación es una necesidad nueva en el mundo empresarial. La capacidad de darse a conocer, de involucrarse en la comunidad, de participar como uno más en sus actividades, no suele estar en las descripciones de cargo de los ejecutivos que se buscan en el mercado, con

excepción de los ejecutivos de Relaciones Públicas (¡sería el colmo que no!). Se trata de aprender a cambiar el mundo de las estadísticas en que solemos movernos, por el mundo de las personas con las que debemos relacionarnos. Ese es el desafío. Para que los ejecutivos de una empresa se involucren más profundamente con la comunidad local es necesaria la delicadeza en el trato y mientras más grande sea la empresa, más necesaria. El no tenerla puede acarrear problemas, mediante percepciones de arrogancia y prepotencia, que harán menos sustentable su futuro. Esta sintonía fina con “lo local” requiere del compromiso del personal de la empresa y, en especial, de sus ejecutivos. Cuando de interrelaciones se trata, hablamos de relaciones personales, no institucionales.

El territorio competitivo: un concepto clave

En términos de gestión sustentable de la empresa en la comunidad, no sólo se debe buscar una mayor competitividad de ésta, sino que el territorio en que se encuentra inserta también debe ser competitivo. Apoyar explícitamente esta competitividad, permite construir un entorno donde la relación entre la acción de la empresa y el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos es claramente percibida por todos los participantes y, por tanto, más sustentable en el tiempo. La competitividad del territorio se logra realizando acciones concretas que vayan en directo beneficio de sus vecinos, como es la generación de empleo directo, indirecto o no relacionado; así como también ayudar a mejorar aspectos importantes de la vida local, como la gestión del Gobierno Comunal o Regional. Por ejemplo, la participación activa en la planificación estratégica del territorio puede ser un terreno de

enormes oportunidades de sustentabilidad para la empresa y para la comunidad local.

Al ser empresas de gran tamaño, serán actores importantes del territorio que habitan, les guste o no. Para lograr una mayor sustentabilidad de las operaciones futuras, la empresa debe aprender a manejar esa gravitación, no sólo en beneficio propio, sino también en beneficio del vecindario. Un gran desafío de sustentabilidad para una compañía pasa por insertarse en la comunidad local y luego, en forma centrífuga, ir abordando las demás audiencias relevantes para ella. Al no llevar a cabo esta práctica fundamental, no sólo enfrentará problemas inevitables en el futuro, sino que, además, tendrá que gastar recursos para convencer a otras audiencias más lejanas de sus operaciones, sin mayores resultados. He visto a empresas gastar ingentes recursos en costosas campañas de imagen que son ineficaces para sus objetivos y que están diseñadas para públicos lejanos a los de sus operaciones.

En un país como Chile, donde la minería y la industria forestal son dos de los puntales más importantes de la economía, nadie que no esté involucrado de manera directa en dichas industrias realmente conoce ni le interesa lo que hacen. Aunque resulte paradójico. Y estamos hablando de altos niveles de educación. ¿Quién sabe cómo se produce cobre de una roca en Chile? ¿Quién entiende el proceso de la celulosa? Muy pocos. Y mientras más alejados de sus operaciones, los públicos relevantes serán cada vez menos receptivos a la información y más receptivos al mito y al prejuicio.

La ética de lo sustentable

El desarrollo sustentable también presupone una postura y acción ética de la empresa. En primer lugar, entiendo por ética la existencia de personas viviendo en relaciones sociales armoniosas, dentro del campo de la dimensión moral del trabajo. Eso no lo inventé yo, ya lo explicó Aristóteles. Pero la armonía social no sólo significa la ausencia de conflictos, sino una positiva fortaleza interpersonal y la existencia de una relación en la que los individuos pueden alcanzar los mejores objetivos en conjunto. No se trata sólo de “evitar meterse en problemas”. La ética no se hace cargo sólo de grandes dilemas, más bien se ocupa, prioritariamente, de los problemas diarios de la existencia de las personas, por ejemplo, cómo tratar a los que nos rodean y cómo actuar en las múltiples manifestaciones de nuestras vidas. Dentro de esta postura ética, está el hacerse cargo de las consecuencias de largo plazo de nuestras acciones y de la manera cómo desarrollamos el negocio. No basta sólo el fondo, la forma también es importante: la estética.

La ética empresarial no se traduce exclusivamente en reglas de comportamiento para todos sus miembros, ya está comprobado que es absolutamente insuficiente. Hasta ENRON tenía una política de ética en los negocios. La sustentabilidad del negocio de una empresa en el largo plazo, requiere un serio compromiso con la ética de todo el personal, de “capitán a paje”. Y ello debe reflejarse en las grandes líneas estratégicas y, sobre todo, en la vida diaria de la organización, en sus interacciones con terceros, en el estilo de su personal, en el llamado “clima organizacional” y en la coherencia entre sus principios y sus acciones. La ética tiene directa relación con el largo plazo. Como ya expresé, el pensamiento de corto plazo siempre presenta el riesgo de subyugar los valores por

los resultados, lo que atenta contra la sustentabilidad del negocio.

La humildad como virtud empresarial

La sustentabilidad en el largo plazo tiene que ver también con la humildad. Si hay algo que he aprendido trabajando con ejecutivos de empresas en mi vida profesional, es entender por qué el pecado original fue la vanidad. Seamos francos, si existe un mundo vanidoso es el de los ejecutivos y se manifiesta básicamente como arrogancia: con sus pares, subordinados, con la autoridad y la comunidad local, con los proveedores y contratistas, entre otros. Esta arrogancia se puede observar incluso en personas con un alto cociente intelectual. No es sólo un problema de falta de inteligencia racional o de formación profesional, ocurre sin una determinación previa, nace casi naturalmente. Y por supuesto tiene que ver con el poder. El gran peligro que esta actitud conlleva es caer en lo que llamo el voluntarismo, es decir, pensar que el mundo es como uno se lo imagina o quiere y no como realmente es.

En este campo suelen producirse fallas fatales en las decisiones que provocan costosas crisis o, incluso, la extinción de la empresa. Cuando una gran compañía entra en una crisis de proporciones, la gente siempre se pregunta cómo pudo ser, tratándose de una empresa de gran tamaño, llena de recursos y de profesionales de todas las carreras. Pocas personas se explican dicha crisis por la arrogancia de sus ejecutivos. No dejan de sorprenderme las declaraciones de un destacado economista chileno sobre la crisis financiera por la que atraviesa Estados Unidos y el resto del mundo. Al preguntarle el periodista: “En su opinión, ¿cuáles fueron las causas básicas

y fundamentales de la crisis financiera global?”, contesta: “las causas de la crisis son tres: la arrogancia, la avaricia y la incompetencia”.¹⁹

Es la mezcla de una errónea interpretación del mundo junto a la creencia de poder hacerlo todo, “porque soy el Gerente General” o porque “somos la empresa X”, lo que atenta seriamente contra la sustentabilidad del negocio en el largo plazo (y a veces en el mediano o corto plazo). Este factor de riesgo se observa principalmente durante los períodos de crisis, cuando la culpa de todos sus males la tienen los demás, cuando sólo se entiende el mundo a través de la teoría de la conspiración y cuando la revisión franca del accionar de la empresa implica poco menos que rebajar la autoestima de las máximas autoridades de la organización hasta niveles insoportables. No creo necesario mencionar ejemplos, porque hay de todos los tipos y en todos los sectores del mundo empresarial. Todos podemos visualizar al menos alguno. En definitiva, pienso que la humildad de los dueños y ejecutivos es otra condición necesaria del desarrollo sustentable de una empresa en el largo plazo.

Por otra parte, si hay algo que atenta contra la sustentabilidad de los negocios en el largo plazo es la aparición de mitos y prejuicios infundados, que generalmente llenan un vacío de información dejado por las empresas. Y ese vacío se fundamenta, en la mayoría de los casos que conozco, en el dogma del bajo perfil.

Creo que el ejemplo del royalty a la minería en Chile es un caso significativo. Por el accionar reprochable de una sola empresa minera (Disputada de las Condes), fue juzgado

¹⁹ Entrevista a Sebastián Edwards, Diario *La Tercera*, 28 de septiembre de 2008.

negativamente todo el sector —a pesar de las excepciones del caso—, agravado por el silencio o la comunicación ineficaz e inoportuna de toda la industria con sus públicos relevantes y por un largo tiempo. ¡Y en un país eminentemente minero como Chile! Estamos frente a un caso notable de una solidaridad empresarial mal entendida y la mantención de un bajo perfil a toda costa. Cuando el sector minero trató de reaccionar, ya era tarde. El Consejo Minero publicó un libro sobre los logros de la minería al desarrollo nacional, que estoy seguro nadie leyó y ningún parlamentario citó durante la discusión de la ley. Fue un esfuerzo tardío y vano. Estamos ante otra condición necesaria del desarrollo sustentable de una empresa en el largo plazo: su eficacia y oportunidad comunicacional, tanto interna como externa. Y nótese que no me refero a su comunicación estratégica, sino a su comunicación eficaz.

He tratado de definir lo que entendemos como algunas de las condiciones necesarias, pero no suficientes, del desarrollo sustentable desde el punto de vista de una empresa. Sin embargo, si este concepto no se traduce en aspectos de gestión concreta, no pasa de ser un mero tema de conversación o de seguir una moda sin mayor relevancia para sus operaciones, y menos aún para la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. Identificar los aspectos relacionados con la gestión de este concepto, me parece fundamental no sólo para la sustentabilidad de la misma, sino también para la sustentabilidad de los otros actores del desarrollo sustentable. Si la empresa es el ente creador de riqueza por definición, su accionar incide en forma gravitante en toda la sociedad. Tomando en cuenta las diferentes condiciones de la gestión del desarrollo sustentable en una empresa, su implementación, en definitiva, está íntimamente ligada a la capacidad de la compañía no sólo de anticipar el futuro, sino, sobre todo, a su capacidad de construirlo.

Mientras mayor sea la asimetría de la empresa como actor en un determinado territorio, mayor será su responsabilidad en la creación de este futuro. Pero un futuro de calidad para todos los vecinos, no sólo para la empresa. Ahí está una de las claves básicas del desarrollo sustentable.

Ahora bien, podemos tener muy claras las condiciones necesarias del desarrollo sustentable, desde el punto de vista de la empresa. Pero, como en todos los asuntos relacionados con la gestión, no sólo basta saber qué hacer, sino también el cómo hacerlo.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Podrá parecer extraño que no haya mencionado aún el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial o que creyeran que he estado hablando de él con otro nombre. Pero no. El desafío de fondo de una empresa, a mi juicio, es el de la sustentabilidad. Considero la RSE como una herramienta más de la gestión del desarrollo sustentable. Al respecto, hay dos elementos ya conocidos en términos generales: no existe una definición estándar de la RSE y representa una manera de hacer las cosas que ha existido en muchas empresas (o empresarios) desde hace tiempo. No es algo que se haya descubierto recientemente, sino que ha empezado a tener sentido para muchos empresarios hoy, por lo que está pasando a ser un ingrediente más del negocio de la empresa, así como lo fue en su tiempo, la prevención de riesgos o la gestión ambiental. Ahora estamos frente a una dimensión social mucho más amplia y no frente a una dimensión meramente productiva, caritativa o filantrópica; se ha ido tomando conciencia de que una empresa es –por definición– un ente social más del

contexto en que opera y, por tanto, ejerce influencias en dicho contexto y también es influenciada por él. Es parte de un mismo sistema.

Como resultado de lo anterior, la empresa no sólo debe preocuparse de los accionistas, como era lo tradicional, sino que ha tenido que empezar a preocuparse también de los públicos no accionistas, pero que le interesa que sepan lo que ella hace o a ellos les interesa o puede interesarles lo que la empresa hace. Tomando en cuenta las múltiples facetas que la implementación de este concepto tiene en la vida empresarial, hay un ángulo que vale la pena destacar. Ya se están levantando proyectos de regulaciones internacionales sobre la materia y han empezado a aparecer códigos de conducta y certificaciones sobre Responsabilidad Social de la Empresa. Entiendo las intenciones positivas, pero no concuerdo con su aplicación práctica, puesto que regular la implementación del concepto significaría quitarle precisamente toda su potencialidad, su flexibilidad, disminuir las oportunidades que toda empresa tiene de definir y actuar sobre la materia. Salvo que las regulaciones fueran de tal flexibilidad, que daría lo mismo que existieran.

Para buscar la sustentabilidad de sus actividades, las empresas deberán ser crecientemente flexibles y adaptables en un entorno dinámico e incierto, revisar de manera permanente sus modelos de negocios, cuestionarse sus prácticas y comportamientos, a la luz de los cambios que sean capaces de auscultar en el entorno. Deberán adquirir la capacidad de mirar sistémicamente sus actividades y sus interrelaciones. El ser capaces de cuestionarse constituye quizás uno de los mayores cambios de prácticas necesarios en muchas empresas. Hay que tener en cuenta que los éxitos del pasado no toman en cuenta las circunstancias actuales y menos las futuras.

Tengo la impresión de que muchas veces se trata de suplir la dificultad del análisis del entorno dinámico de los negocios, a través de una serie de reglas que regulan diversos comportamientos de las empresas. Hablo de las normas ISO, por ejemplo. En el caso de la ISO 14.000, se busca estandarizar la acción ambiental, estableciendo una cantidad de procedimientos que deben seguir las empresas para estar certificadas formalmente. Luego se muestra con orgullo dicha certificación como un elemento de diferenciación o de calidad, lo que es cierto en parte. Pero si tomamos en cuenta las experiencias que existen sobre algunas de estas normas de estandarización (como es el caso de las normas ISO 14.000) en materia ambiental, muchas de las empresas que han sufrido crisis en esta materia ya estaban certificadas. Sin duda que una empresa certificada da algún tipo de indicio de mayor preocupación por el tema, pero el peligro es que, dada la naturaleza de estos asuntos, la certificación termina garantizando realmente el procedimiento y no la gestión. En el caso de la RSE ya se está trabajando en la norma ISO 24.000.

Me atrevo a sostener como hipótesis de trabajo que a mayor estandarización o regulación de este concepto, menor posibilidad de las empresas de lograr su aplicación concreta respecto de sus actividades de largo plazo. Ello básicamente porque, a mayores certificaciones o regulaciones en la materia, es dable esperar una disminución de las capacidades de flexibilidad y adaptación a los necesarios cambios del entorno de su negocio específico. ¿Significa esto que, escudándose en la necesidad de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, la empresa sería absolutamente libre para, sólo si desea, definir, aplicar y medir la gestión del desarrollo sustentable y la RSE de su negocio? De ninguna manera,

ya que la necesidad de implementar estos conceptos seguirá existiendo e irá en aumento. Si no lo hace desaparecerá. Sólo planteo que el camino a seguir –la forma– puede ser mucho más eficaz y realista mediante la autorregulación que por la vía de la regulación o certificación. Dado que la empresa debe buscar la sustentabilidad del negocio en el largo plazo, debe preocuparse de ir autorregulando sus actividades en forma proactiva, de manera que el concepto tenga sentido para todos los involucrados en el accionar de la compañía, partiendo por sus dueños. Una empresa que demuestra la capacidad de autorregularse en estas materias, adaptando sus acciones proactivamente y en forma innovadora a su entorno más inmediato, sin duda tendrá una mayor valoración y reputación entre todos los *stakeholders*”.²⁰ Y en el largo plazo, la sustentabilidad que logre será parte de su capital más importante.

Nos parece que, una de las claves para entender el concepto de RSE, es la base voluntaria de las acciones que este origina. Es dicha voluntariedad la que le da su fuerza real, ya que “lo voluntario”, en este caso, deriva del hecho de que una empresa es capaz de reconocer, anticipadamente, que es un ente más de la sociedad en que desarrolla sus operaciones, que sus responsabilidades como tal no sólo tienen relación con sus empleados y accionistas, sino también con todos aquellos a los que sus operaciones pueden afectar, positiva o negativamente. La Responsabilidad Social de la Empresa alcanza su máxima expresión cuando dicho concepto y las acciones que produce, surgen precisamente como consecuencia de la postura ética de los empresarios y no producto de regulaciones externas e

²⁰ Son todos quienes se ven afectados por, o que pueden afectar a una organización, incluyendo individuos, grupos y otras organizaciones.

impuestas. Puede ser positivo que dichas regulaciones existan, sin duda mejorarán la acción de muchas empresas, pero no es lo mismo hacer las cosas por convicción que porque están reguladas. Y eso, los clientes u otros públicos de interés para la empresa, están cada vez más preparados para descubrirlo.

5. El presupuesto de contribuciones: una herramienta necesaria

Asumamos que estamos de acuerdo con todo lo afirmado y queremos transformarnos en especialistas de la ingeniería blanda. Queremos desarrollar la mayor sustentabilidad posible de nuestro negocio e insertarnos de verdad en la comunidad local donde operamos. Pero, como dice el dicho: “no existen los almuerzos gratis”. Toda esta discusión implica finalmente definir las estrategias, por cierto, pero también asignarle recursos concretos para su implementación, lo que suele ser un área gris en la mayoría de las empresas, salvo aquellas de marketing masivo, donde los temas y los recursos asignados se confunden. Sin embargo, para una empresa que debe hacerlo por imagen corporativa y para insertarse en la comunidad, el asunto no es fácil, es más, mi experiencia me ha mostrado que la mayoría de las veces se rehuye.

De todos los temas que he abordado y que se refieren al manejo de los asuntos públicos o corporativos de una empresa, siempre me he topado con un aspecto que, de no ser visualizado y resuelto adecuadamente, hace ineficaz

muchas de las acciones que se puedan planificar de acuerdo a las estrategias que se definan para estas materias. Todas las acciones que surjan de una estrategia implican el gasto de determinados recursos. Muchas veces he observado que se produce la discusión dentro de la empresa sobre una estrategia de comunicaciones y se habla de la necesaria proactividad²¹ que deben tener los ejecutivos respectivos. Pero no se asigna un presupuesto específico que posibilite dichas acciones, y la proactividad inevitablemente se transforma en reactividad. Al no tener los recursos, se cae fácilmente en la “contabilidad creativa” de los máximos ejecutivos, para justificar los dineros en los balances y presupuestos o, por otra parte, se posponen las acciones hasta que se pueda echar mano a recursos que fueron definidos en otras partidas, las que, a su vez, fueron diseñadas para aspectos operacionales específicos. Los tiempos, por ejemplo, difieren de los hechos que enfrenta la empresa en sus relaciones con la comunidad. La contabilidad creativa trae como consecuencia adicional el hecho de no saber bien en qué se gastó la plata y cuánto se gastó, ya que está repartida en múltiples partidas contables. He visto en la minería cuando las horas/máquina que se donaban a la comunidad en caso de algún problema en la infraestructura producto de una catástrofe, se asentaban en la contabilidad de la mina, en la concentradora o en suministros, pero no donde debían.

Cualquiera sea la actividad de una empresa, siempre va a estar ligada a un determinado entorno local: una ciudad, un pueblo de menor envergadura, una localidad rural de mayores

²¹ La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

o de pocos recursos, pero siempre va a ser vecina de alguien. Más aún, cuando la naturaleza de las operaciones y de las inversiones de la empresa es de largo plazo, por definición, como es el caso de una central hidroeléctrica, de una plantación forestal o de una operación minera. A su vez, la inserción necesaria en la comunidad local puede tomar diversas formas, intensidades y estilos, según se trate de una empresa específica y de una operación determinada. En la inserción juega un papel importante el perfil correcto que la empresa debiera tener y reflejar en acciones específicas: cuándo callar, cuándo hablar y cuándo actuar, son decisiones que deben evaluarse respecto del contexto en el cual están ocurriendo las cosas.

Lo contrario a la proactividad es la reacción. Parece simple, pero su gestión no es fácil. Lo deseable es ser proactivo y anticiparse al entorno, lo que requiere de una “motricidad fina” mayor que la que habitualmente existe en las grandes empresas y una capacidad de leer de manera correcta “lo que está pasando” en el vecindario donde uno realiza sus operaciones. Ahora bien, la proactividad –como virtud empresarial– presupone la definición de una agenda propia de la empresa con sus públicos externos que incluye, entre otras cosas, las comunicaciones. No puede ser sólo una simple declaración de intenciones, sin contenido estratégico definido previamente, porque puede ser peor el remedio que la enfermedad. Si el contenido previo falta, la empresa puede terminar siendo un vecino tan indeseable como si fuera uno puramente reactivo. Sería como apretarse los dedos en la puerta y pagar por ello.

Por tanto, la empresa tiene que definir una serie de elementos necesarios que le darán el contexto correcto a la proactividad que se busca: la imagen que quiero construir en el vecindario, cómo quiero que me perciban, el grado de

compromiso que creo necesario tener con las localidades donde opero, los recursos que estoy dispuesto a destinar para lograr dicha imagen, las acciones específicas que quiero desarrollar, las áreas en que quiero concentrar la acción, el estilo que les exigiré a los ejecutivos locales para hacer las cosas, y los tiempos y la capacidad de detectar oportunidades. Todo lo anterior contribuye, en definitiva, a la construcción de la imagen de la empresa y tiene que ver con la sustentabilidad del negocio.

Asumiendo que estamos de acuerdo en los conceptos anteriores, la pregunta que surge es: ¿cómo gestionamos esta inserción en la comunidad?

Contar con un presupuesto explícitamente asignado para esos fines, constituye una herramienta muy eficaz, a lo que llamamos presupuesto de contribuciones. Su eficacia estará dada, en gran medida, por la claridad que se tenga en el trabajo previo de definir cómo quiero insertar a la empresa en la comunidad local o regional y qué imagen corporativa quiero proyectar. Ello conlleva la definición de áreas de acción concretas y rangos de costos asociados. El contar con un presupuesto de contribuciones explícito y aprobado por la máxima instancia de la empresa, tiene varias ventajas, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- obliga a definir áreas de acción de la empresa en la comunidad, lo que también permite negarse con razones a desarrollar otras actividades que pudieran solicitársele por terceros;
- sirve para determinar rangos de recursos comprometidos y, por ende, el grado de compromiso en la comunidad fijado como el más adecuado;
- sirve para explicitar las iniciativas que a la empresa le interesa promover;

- permite un manejo más proactivo dentro de las áreas definidas. El gerente local no tiene que pedir aprobaciones a cada rato y por cualquier monto. Al mismo tiempo, la comunidad local ve al gerente local con suficientes poderes para decidir en sus niveles;
- permite llevar una contabilidad real de lo que se gasta en la materia y cómo se gasta;
- permite medir la eficacia del gasto, al saber cuánto, en qué acciones y qué objetivos se lograron;
- permite aprovechar los tiempos de acción en forma más oportuna. Para ello debe mantenerse flexible y revisar sus contenidos y objetivos regularmente, dados los cambios que ocurren en el entorno de la operación. El presupuesto indica los niveles de recursos asignados a las áreas, pero no constituye la obligación de gastarlos completamente, sólo fija rangos aceptados, lo que constituye un elemento importante de las características del presupuesto;
- los gerentes locales pueden contar con criterios específicos en su actuar con la comunidad y con la confianza de la empresa al asignarles este presupuesto.

Fuera de las acciones planificadas y de los recursos asociados en un presupuesto de este tipo, siempre es bueno mantener un porcentaje menor a ser destinado a ciertas solicitudes inevitables a lo largo del año por la comunidad local. Respecto de las emergencias comunitarias que pudieran surgir, no veo necesario tener asignada una suma específica, ya que la empresa siempre puede echar mano de un presupuesto de contingencias generales.

Compensaciones ambientales y contribuciones voluntarias: ¿un dilema?

Cabe referirse, adicionalmente, a aquellas situaciones en que una empresa debe ir adelante con un proyecto de inversión, el cual debe ingresar al SEIA y compensar aquellos impactos ambientales que no es posible mitigar. Hay que tener en cuenta que la inversión misma significa, per se, una inserción de largo plazo en la comunidad local.

¿Cómo se maneja esta conjunción de factores relacionados con aportes concretos a diversas iniciativas locales? ¿Cómo se diferencia lo que es compensación del Estudio de Impacto Ambiental de lo que es simplemente una contribución de la empresa a la comunidad local? ¿Cuándo comienza y cuándo termina una y otra? En primer lugar, cabe destacar que la decisión de la empresa de insertarse correctamente en la comunidad local vendrá, por lo general, ligada a sus operaciones existentes o a una presencia nueva, dado un determinado proyecto de inversión. La forma de hacerlo dependerá de si existe alguna historia previa de la empresa en la comunidad.

Pensemos en un proyecto nuevo, donde la empresa se inserta por primera vez en una comunidad local. En este caso, debe tenerse en cuenta que la diferencia entre compensación y contribución es básicamente su conexión con los impactos ambientales del proyecto y con la voluntariedad o no de los aportes. La compensación está establecida como obligación concreta en la Resolución de Calificación Ambiental (RCA) del referido Estudio de Impacto Ambiental (EIA). La contribución, en cambio, se relaciona con la voluntad y proactividad de la empresa para insertarse en la comunidad, y tiene que ver con una actitud posterior a la construcción del proyecto.

En la práctica, cuando se trata de una situación y comunidad nuevas, mientras antes la empresa empiece a conversar las posibles compensaciones de los impactos, mejor. Su inclusión en la Resolución de Calificación Ambiental será, a mi juicio, un mero aspecto formal y vinculante, pero que no le impide a la compañía imponer su estilo en la implementación, al igual que las acciones que correspondan simplemente a lo expresado en una estrategia voluntaria de asuntos públicos. Por último, lo que se establezca como compensación o lo que la empresa esté dispuesta a donar como contribución debiera tener siempre la misma calidad de diseño y de ejecución.

El grueso de la comunidad local no hará la distinción entre las acciones correspondientes a una compensación establecida en la RCA y las que obedecen a una estrategia voluntaria de inserción de la empresa en esa comunidad. Será la calidad de la implementación, lo que producirá un verdadero impacto.

Al visualizar una inversión importante que deberá ser sometida al SEIA, la estrategia empresarial en materia de aportes a la comunidad local suele confundirse con aquellas que se pueden ofrecer como compensaciones adecuadas de acuerdo a los impactos ambientales producidos, como ya mencionamos. Aprovechar al máximo el tiempo previo al EIA y a su procedimiento formal de Participación Ciudadana es fundamental. Mientras antes se comience a definir la estrategia deseada, mejor, puesto que será más barato que esperar el ingreso al SEIA para empezar a definir y negociar las compensaciones. En esta etapa conviene definir un presupuesto específico para financiar las acciones previas para enfrentar el EIA de la mejor manera posible. De nuevo, los tiempos de paz, pero ahora financiados.

Una vez aprobado el EIA, por lo general, comienza la etapa de la construcción, donde es más fácil determinar áreas

positivas de acción en relación con la comunidad, asociadas al proyecto mismo. Hay que tener en cuenta la capacidad de la empresa de generar empleos locales durante este período, la capacidad de construir con la menor interferencia de la vida diaria de la comunidad, y la permanente disposición a escuchar a la comunidad y corregir los errores que suelen surgir. También se debiera contar con un presupuesto, de manejo flexible, para poder responder rápidamente a las contingencias que se suelen presentar.

Más que de recursos asignados al tema durante esta etapa, estamos hablando de actitudes y sensibilidades extras de la empresa hacia la comunidad. Hay situaciones incómodas para la comunidad que aquella puede evitar, al conocer en detalle la vida diaria (tráfico de cargas pesadas, horario y circulación de camiones, transporte de personal y horarios de los colegios, entre otras cosas). Se asemeja a la ampliación de nuestra casa, es tremendamente incómodo y es responsabilidad nuestra disminuir al máximo dichas incomodidades.

Terminada la construcción, se produce la “depresión posparto” de la comunidad local, de los numerosos trabajadores que llegaron a la construcción, no queda ninguno, la población flotante baja en forma sideral. Por lo mismo, en esta etapa, se requiere de una estrategia proactiva de asuntos públicos y comunicaciones con un presupuesto de contribuciones definido. Este suele ser el período más difícil, porque ya se acabaron las urgencias de la aprobación del EIA (cuando surgen las platas más fácilmente dentro de la empresa) y se terminaron los fantasmas de los plazos de construcción. Es ahora cuando surge la tentación de volver a las viejas prácticas operacionales y dedicarse exclusivamente al negocio, sin tomar en cuenta a la comunidad local o tomarla en cuenta al menor costo posible, sólo cuando surgen peligros o peticiones muy concretas.

Para diseñar una inserción más sistemática en la comunidad local durante la vida del proyecto, es preciso unir las acciones de la empresa a actividades comunales más amplias, inclusivas y con objetivos más ambiciosos de desarrollo local. Las corporaciones de desarrollo son un buen ejemplo. Se participa en ellas junto a otros socios, se les puede empujar en su gestión, pero sigue siendo un ente de gran representatividad el que actúa. Igualmente permite distribuir los créditos o los honores a otras personas de la comunidad, aspecto muy importante.

Durante las tres etapas, se debiera establecer un fondo específico para aquellos requerimientos locales típicos difíciles de negar como aniversarios, campañas por una causa de impacto local y otras demandas de caridad. Hasta donde tengo conocimiento, no existen reglas establecidas para determinar los montos involucrados en cualquiera de estos presupuestos y, en especial, en el de contribuciones. Nunca he visto que funcionen fórmulas tales como un determinado porcentaje de las ventas, número de empleados versus el número de población local u otras correlaciones poco eficaces que me ha tocado observar en mi vida profesional. Cada empresa debe definir dichos montos en función de la estrategia de asuntos públicos que necesite y que le sea eficaz. Y en función de la sustentabilidad de su negocio en el largo plazo.

Reflexiones finales

Como ya expliqué al comienzo, los temas que he llamado típicos de la ingeniería blanda se confunden entre sí, son como los lados de un mismo volumen. Los he tratado por separado para destacar algunas características de cada uno de ellos en función de su gestión. Los objetivos centrales de mis reflexiones apuntan más que a una cantidad de sugerencias en la gestión, a la necesidad de una mirada distinta sobre el futuro del entorno de los negocios de las empresas y de las empresas mismas.

¿Cómo se implementa la sustentabilidad del negocio en este mundo interconectado en línea y lleno de incertidumbres?

Al momento de escribir estos párrafos acaba de ir a la quiebra uno de los cuatro bancos más grande de Estados Unidos, Lehman Brothers, provocando una crisis financiera que nadie es capaz de analizar en toda su magnitud. Lo único que se repite es la gran posibilidad de un efecto dominó, pero no está claro cuál. Me imagino la cantidad de nebulosas que tendrán en estos momentos los gerentes de finanzas de diversas empresas. Por lo visto, ya no hay intocables en el mundo de

los negocios. Uno de sus directores explicaba que el banco corrió demasiados riesgos y que su Presidente nunca entendió bien en lo que se estaba metiendo. ¡Y estamos hablando de un gigante de los bancos de inversión! Es impresionante la foto de uno de los 25 mil empleados del banco que quedaron sin trabajo y sin ahorros, firmando una “dedicatoria” al CEO²² en una foto gigantesca a la salida de la oficina principal en Nueva York. Es difícil para el normal de los mortales entender cómo es posible que el número uno de una gran empresa sea subestándar. Y qué empresa.

Otro economista chileno de renombre radicado en Estados Unidos, plantea que al terminarse las confianzas entre los actores del negocio financiero, el negocio mismo colapsa. Yo agregaría que no sólo ocurre en el área financiera. Creo que el centro de la crisis económica que estamos viviendo tiene mucho más que ver con la ingeniería blanda que con la ingeniería dura. Podrán discutir si estamos en recesión, si aún no comienza o estamos saliendo. El hecho es que si le preguntamos a cinco economistas tendremos ocho opiniones. Así de complejo es el entorno. Es más, me atrevo a visualizar la situación económica en el futuro y pienso que va a ser tremendamente compleja y difícil de entender. Los economistas seguirán siendo más bien historiadores que predictores; los empresarios seguirán tratando de entender el impacto de la complejidad existente en sus respectivos negocios. Sin duda que veremos desaparecer empresas que nunca se pensó, pero también veremos surgir oportunidades de negocios que antes no se consideraban.

Insisto que, frente a estos mundos inciertos, la empresa debe enfrentarlos con una mezcla de innovación, flexibilidad

²² Chief Executive Officer.

y coherencia entre sus valores y sus acciones. Ya no basta la vieja escuela de Management que indicaba que la empresa tenía como objetivo único maximizar los excedentes a sus accionistas. A mi juicio, hacen falta varios objetivos más, si se busca la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. Sobre todo en empresas de cierto volumen y que operan en entornos locales demasiado asimétricos, donde no basta maximizar los resultados para sus dueños si no se preocupan también del vecindario. Empresas que lo han entendido producen más utilidades en el largo plazo, mejor que otras que ya desaparecieron.

Utilizando un símil náutico, me parece que las empresas debieran adoptar una estructura de lancha misilera más que de acorazado. Me consta lo difícil que es lograrlo para compañías que llevan años de actividad relativamente exitosa, sin embargo, el riesgo de no hacerlo es enorme y creciente. No se trata de tomar una empresa de cierto tamaño y partirla en numerosos pedazos para que opere en forma más flexible. Adaptarse implica cambiar el modelo de negocios y las prácticas, más que cambiar reglas o estructuras. Lo demás se adapta al modelo y es absolutamente funcional. Si no sirve, se descarta.

Un cambio fundamental para enfrentar los tiempos inciertos y cambiantes, es lograr instalar en el interior de la organización la llamada “cultura del dueño”, lo que significa establecer una parte del sueldo variable de su personal, de acuerdo a resultados, y hacerlos participar de las decisiones que afectan dichos resultados. Que dejen de sentirse empleados que tienen una “pega” y que pasen a sentirse dueños que tienen una misión que cumplir. Cuando uno se siente dueño del tema, no importan las jerarquías, sino las soluciones. Cuando uno está en “la pega”, lo que importa es la parcela que me asignaron

y la función específica que tengo, aunque se venga el mundo abajo. “Si no me toca, no me meto”. En lo posible, cero riesgo, que constituye una de las bases de la burocracia, lo que tiene un efecto negativo en cualquier organización. En la cultura del dueño, son las actitudes las que pueden valer más que las competencias de cada cual. En la cultura del dueño, uno se puede centrar en los valores fundamentales de la organización y dejar que su gente actúe más libremente acorde con dichos valores. Por ahí va la coherencia. Siempre he hecho el símil con la formación jesuita. No por nada estudian trece o catorce años, versus seis o siete de los otros sacerdotes. Pero una vez que un jesuita sale al mundo, donde sea que esté, se comporta igual que el Superior de la Orden.

La claridad y coherencia en los valores debiera permitir delegar acciones cotidianas en cualquier organización. No obstante, delegar supone, a mi juicio, un grado de seguridad en sí mismo suficiente para no pensar que, si yo delego, mi subordinado puede salir con una solución mejor que la que yo tenía. Delegar implica guiar, liderar, pero no necesariamente ordenar. De nuevo estamos en el campo de la ingeniería blanda. La coherencia requiere de reglas simples, porque sólo la gente segura de sí misma puede ser simple, lo que no significa ser simplista, significa ser capaces de operar en ambientes altamente sofisticados y hacer las cosas fáciles para todos los demás. A mayor inseguridad en sí mismo, mayor grado de confusión en las explicaciones. Esa ha sido mi experiencia al menos.

Las máximas jerarquías de una empresa debieran gastar cada vez más tiempo en el manejo de la ingeniería blanda de los temas que constituyen su negocio. No sólo tratarlos a raíz de una crisis, sino precisamente en los tiempos de paz, donde se puede aportar más al desarrollo sustentable del negocio con un costo menor.

Sería interesante, por ejemplo, que las AFP tuvieran un espacio para discutir su postura en relación con estos aspectos de la ingeniería blanda de las empresas en las que han puesto el dinero de los afiliados, por más que sean accionistas minoritarios.

Por último, quiero recalcar un tema que considero de la mayor importancia, sobre todo por las proyecciones que puede tener en términos concretos. Me refiero a la capacidad de las empresas para influir positivamente en los territorios donde realizan sus operaciones. En muchos casos, su capacidad de articular y empujar diversos temas y actores en beneficio de todo el territorio es enorme y deben aprender a usarla. Pensemos en la cantidad de capacidades profesionales disponibles en las empresas para buscar soluciones a diversos problemas del lugar donde se ubican. No se trata de dedicarle la mayor parte del tiempo, sino de aportar ideas y competencias para que otros hagan las cosas que deben hacerse. Repito: una empresa rica en un vecindario pobre no es sustentable.

Estoy cada vez más convencido de la capacidad del ser humano para emprender y darle destino a las cosas. Hasta donde sé, esto nos diferencia con el resto del mundo animal, pero no basta saber que dicha diferencia existe, sino qué hacemos con ella. Si somos capaces de darle destino a las cosas, entonces, ¿qué país queremos?, ¿qué tipo de empresas necesitamos? Pero más importante aún, ¿qué tipo de empresarios necesita el país?

Son preguntas que rondan mi cabeza desde hace tiempo y para las cuales no tengo respuestas concretas, sino reflexiones, experiencias y aspiraciones, que me hacen visualizar un mundo mejor. No es que sea candidato a nada, sino que creo que estos temas son relevantes a cualquier nivel de la sociedad en que uno está y seguirá estando hasta el fin de nuestros días.

He mencionado en varias oportunidades la creciente incertidumbre del mundo que nos rodea. Y entiendo las angustias que ello ocasiona en una gran cantidad de gente. Sobre todo en la de menores recursos. Pero también soy un convencido de las enormes oportunidades que esta incertidumbre nos puede brindar. Claro, a algunos más que a otros. Creo sinceramente que nuestra obligación es construir mundos nuevos que le brinden oportunidades a la mayor cantidad posible de personas. Y en ese plano, la empresa como organización es una herramienta formidable si se utiliza adecuadamente, en el tiempo y en el espacio.

Frente a una organización del Estado de corte decimonónica, las mejores herramientas de innovación y adaptación a los mundos que se están creando diariamente, son la empresa —como organización— y las personas. Hay quienes piensan que se debe esperar las reformas necesarias para modernizar el Estado y luego avanzar en las cuestiones de fondo que pueden mejorar nuestra sociedad. Creo que no hay mucho tiempo para eso. La modernización del Estado tomará muchos años de desarrollo cultural en toda la sociedad chilena. Mientras, sigue corriendo la historia y seguimos siendo responsables de la capacidad de darle destino a nuestro futuro. Confío más en la imaginación de todos nosotros, puesta al servicio de nuestras capacidades para crear mundos nuevos. En la innovación como una actitud de vida.

