

>> **Percepciones, discursos, mitos y realidades: las compañías frente a la agenda ambiental en la era de la reputación**

Buenos Aires >> 09 >> 2013

A diferencia de lo que ocurría tiempo atrás, el daño ambiental producido por cualquier empresa —por error, acción u omisión— puede resultar hoy **imposible de revertir**, aun cuando se adopten las medidas apropiadas para mitigar o remediar el desastre. Hace algunas décadas, un plan de reposicionamiento adecuado y algunos de pedidos públicos de disculpas podían permitir la recuperación de buena parte del crédito perdido entre los públicos posiblemente afectados. En nuestros días no existe tal margen: los expertos y la propia opinión pública **no aceptan más desaciertos en materia ambiental**.

Cuando todavía no se había reunido la información con la que contamos hoy sobre la huella del hombre sobre la naturaleza, **había organizaciones que descreían** del alto nivel de impacto de sus industrias: se presumía entonces que el ambiente era resistente, imperecedero. En el paradigma de lo que Bernardo Kliksberg llama “**empresa narcisista**”, el valor de una compañía se medía según lo que ella era capaz de facturar o por las utilidades que podía generar (*Ética para empresarios*, 2013).

Más acá en el tiempo, la “**empresa filantrópica**” se concentró en la atención puntual de *stakeholders* específicos. En el contexto presente, en **la era de la reputación**, de compañías que se pretenden socialmente responsables, la línea de resultados ya comprende —además de esos indicadores económicos— **otras variables complejas y combinadas entre sí**, como la gestión del talento, el aporte a la sociedad en la que la empresa se inserta, su conducta ética, su buen gobierno corporativo y, por supuesto, **su relación con el ambiente**. La compañía que no gestione adecuadamente los riesgos derivados de este entramado podrá verificar cuánto de su reputación y de la propia sustentabilidad de su negocio se ponen en juego con una mala práctica ambiental.

QUÉ HACEMOS, QUÉ DECIMOS, CÓMO NOS VEN

Es el **espectro corporativo que, entero**, está atravesado por este nuevo paradigma. En el caso del cuidado del ambiente, es errado suponer que sólo las industrias llamadas extractivas están expuestas a un escrutinio severo de la opinión pública. Si bien este tipo de empresas ha estado por décadas en la mira de gobiernos y ONGs, hoy **casi todas las compañías de casi todos los rubros y tamaños** son fuertemente interpeladas. Esto incluye a aquellas que de manera proactiva y con mucho esfuerzo lograron, además, cambiar sus estándares corporativos en favor de la preservación del ambiente.

Todas parecen estar en la misma línea. ¿Y los empresarios también? De acuerdo a un estudio cualitativo realizado por Poliarquía Consultores entre líderes de distintas industrias respecto de cómo suponen que son vistos por la opinión pública, surgió con fuerza la idea de que, en general, **se desconocen las funciones y los objetivos de las compañías en lo que respecta al cuidado ambiental**. En ese sentido, muchos empresarios aceptaron que se sabe poco de su rol en temas más visibles como las inversiones de riesgo, los recursos humanos o los conflictos políticos en los negocios; de manera que **no llama la atención que se sepa muy poco sobre sus esfuerzos en favor del cuidado del ambiente**.

Del mismo estudio surgió que el público está **muy poco informado sobre las campañas que las empresas realizan a través de sus planes de sustentabilidad o de responsabilidad social**. Esto, al parecer, ocurre tanto con la población que está fuera como dentro de la zona de influencia directa de estos programas. Incluso con los propios empleados. Y es que, si no existen fuertes motivos de interés, a la mayoría de las personas no les interesa mucho lo que han hecho o están haciendo las organizaciones en estos rubros; mucho menos, lo que las empresas piensan, saben o hacen. Se trata de **esfuerzos corporativos de muy poca visibilidad, a pesar de la voluntad y los recursos** que destinan a estos fines.

Estas son algunas de las opiniones recogidas en ese relevamiento:

- “Nuestras acciones a favor del medio ambiente son a veces invisibles para nuestros *stakeholders* pero también incluso para nuestros propios empleados”
- “El día a día nos hace perder de vista nuestras acciones corporativas a favor del cuidado y la protección del medio ambiente, no así las relacionadas con recursos humanos o las finanzas de la empresa”



- “No sabemos si las fallas en nuestras acciones relacionadas con la sustentabilidad se debe a que son poco originales o atractivas o simplemente porque no las estamos comunicando adecuadamente”
- “El éxito de nuestra acciones depende todavía de la voluntad de nuestros clientes internos y externos... En general todos aceptan estar preocupados por el medio ambiente, pero pocos, muy pocos, están dispuestos realmente a hacer algo”

“A la vez que la cuestión ambiental se hace más presente en la agenda, distintos públicos reconocen que carecen de información precisa sobre el tema”

En general, uno de los obstáculos tiene que ver con que las compañías **insisten en explicar sus aportes al medio ambiente en términos financieros o económicos**. Prevalece la tendencia secular de seguir mostrando solo el beneficio económico, en un lenguaje también económico; entonces, se retorna a las expresiones del tipo: “Hemos invertido 300 millones de dólares en nuestra operación, del cual destinamos el 2,4% para acciones de protección del medio ambiente”. Cantidades inasibles, carentes de referencias relevantes para el público y que, por otro lado, sólo reflejan un aspecto —el económico— del compromiso que una compañía puede asumir frente a sus obligaciones.

Una de las razones que explican este tipo de comunicación tiene que ver con el hecho de que **sigue prevaleciendo un fuerte discurso y una mirada muy auto-referencial** en el management dedicado a estas cuestiones, rémora de la “empresa narcisista” de la que habla Kliksberg. Como mencionaron entre líneas algunos empresarios en el estudio de Poliarquía Consultores, hay organizaciones que creen que están haciendo lo correcto en materia ambiental o de sustentabilidad por más que los resultados del impacto de sus programas marquen otra cosa. Incluso persiste un **divorcio entre los estándares corporativos y las acciones específicas en las comunidades**.

Una situación similar se repite **al interior de las empresas** a la hora de implementar y evaluar conductas más amigables con el medio ambiente. Se suelen instalar prácticas sobre el ahorro de energía, reducción del consumo de agua, separación de residuos o de materiales reciclables, pero en pocos casos se acompañan estas acciones con otras —complementarias— que **fijen o desarrollen el concepto de sustentabilidad** entre quienes participan de los programas.

Así es como estos programas se convierten en **eventos reiterativos, poco proactivos o incluso de corta duración**. Más aún, si persisten, es porque en muchos casos se realizan o se cumplen casi como una obligación burocrática y con muy poca conciencia; contribuyen más a un posicionamiento público sobre lo que es **políticamente correcto o a la moda**, que a las transformaciones de fondo que las empresas proclaman y/o se han propuesto implementar.

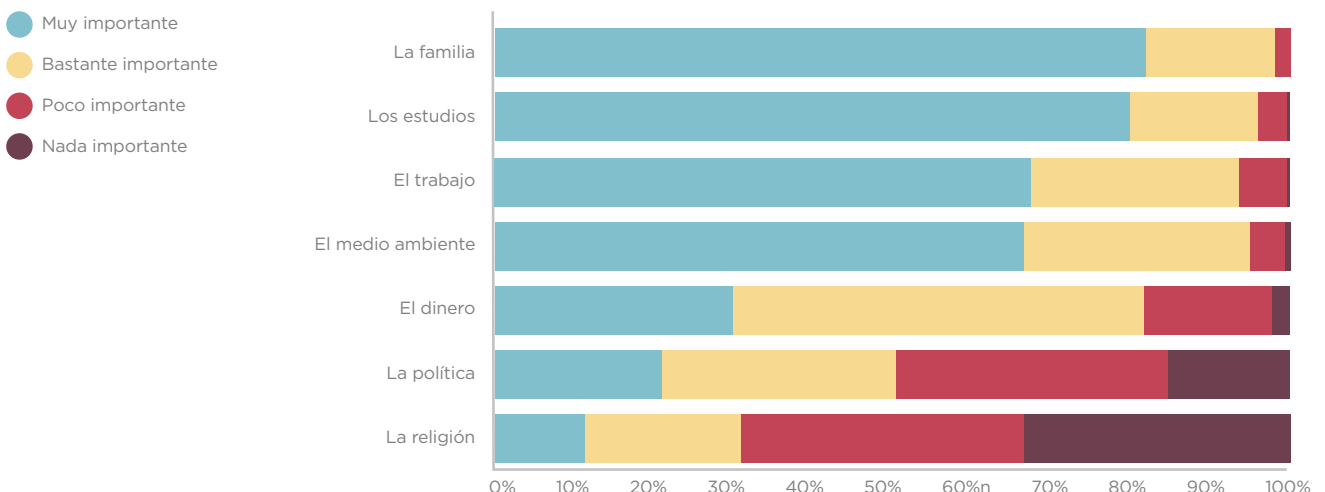
INFORMACIÓN Y CLICHÉS AMBIENTALES

La **identificación de escenarios de riesgo reputacional derivados de incidentes ambientales** es una tarea que todas las compañías debieran asumir como sistema. Si bien los medios de comunicación tradicionales vienen mostrándose ávidos seguidores de estos conflictos, abarcando con sus espectaculares coberturas a públicos cada vez más amplios, son las **redes sociales** donde las empresas se vuelven visibles de manera constante. Este es el espacio favorito de **los más jóvenes**, un segmento que, aunque no necesariamente mejor informado, **ha nacido con la agenda ambiental instalada**.

Estudios cuantitativos realizados por Poliarquía Consultores han permitido dar cuenta de esto: la valoración del medio ambiente como foco de preocupación entre los jóvenes se encuentra por encima de otros como el dinero, la política o la religión, a la par del trabajo y por debajo sólo de la familia y del estudio. En efecto, **una cantidad cada vez mayor** de jóvenes menores de 18 años del área metropolitana de Buenos Aires se muestra preocupado por el ambiente al cual reconoce como “muy” o “bastante” importante. Ciertamente, habría que evaluar cuánto de estas respuestas tienen el componente de lo “políticamente correcto”. No obstante, habría que recordar también que los jóvenes de hoy procuran cada vez menos esa corrección, algo que resulta positivo en términos de la necesaria sinceridad que se requiere para la generación de acciones realistas a favor del cuidado ambiental.

Sin embargo, debe recordarse también que al profundizarse sobre el nivel de preocupación o conocimiento sobre el tema, los jóvenes parecen todavía orientarse por impresiones,

ESTUDIO DE OPINIÓN: PRINCIPALES PREOCUPACIONES ENTRE LOS JÓVENES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUENOS AIRES



Fuente: Poliarquía Consultores

más que por información. De manera que admiten que no conocen demasiado al respecto y revelan, a la vez, que preocuparse por el ambiente “**es lo que hacen todos**”. La misma expresión de corrección política puede hallarse entre grupos adultos: un **terreno fértil para los clichés o las expresiones desinformadas** sobre las que se basan las campañas de ciertas organizaciones que plantean dicotomías falsas entre determinadas industrias y sus ecosistemas.

Existe un grado alto de desconocimiento sobre el concepto de medioambiente que, por el contrario, está repleto de prejuicios, fundamentalmente hacia las empresas. En concreto, todos los públicos dicen estar preocupados por el ambiente, pero **no hay una noción clara de qué significa esto ni qué hace cada actor social** a favor o en contra de los posibles conflictos ambientales. A falta de información precisa y accesible, fluyen mejor las imágenes sobre supuestas afectaciones cometidas necesariamente por las compañías o el fantasma de que la actividad industrial conspira contra el ambiente.

ESTADO, SOCIEDAD CIVIL Y EMPRESAS

Por otro lado, hay que recordar que el cuidado del medio ambiente está cada vez más presente en la **agenda de las organizaciones de la sociedad civil**, incluyendo las que se dedican y no al tema. El derecho a un ambiente sano o la llamada justicia ambiental tienen hoy fuerte incidencia en los debates sociales y políticos de los países de América Latina. En la Argentina, una **buena cantidad de ONGs ya cuenta con espacios bien ganados** en los medios y en las propias empresas, con las que están incluso asociadas en programas de sustentabilidad o de responsabilidad social corporativa.

En este escenario, los **gobiernos de Argentina y en general de toda América Latina no han avanzado en una agenda ambiental coherente, realista y de largo plazo**. Tampoco han acompañado al sector privado con políticas adecuadas o acciones específicas para mejorar el nivel de información y conocimiento de la población en relación a estos temas. No obstante, para la opinión pública, los gobiernos parecen ser —por ahora— menos visibles que las empresas en la atribución de responsabilidades o en la expectativa de planificación o solución de conflictos medioambientales; de hecho, **la agenda ambiental parece cargada especialmente en la cuenta de las empresas**.

Es interesante acercarse a lo que ocurrió en **Australia**: la preocupación “políticamente correcta” de la población por el medio ambiente derivó luego en acciones del Estado y de las propias empresas para remediar asuntos graves y prioritarios. Se incluyeron, por caso, los aspectos vinculados al cambio climático o el consumo de agua; poco tiempo después, la preocupación se estacionó y comenzó a disminuir a favor de un aumento paralelo de acciones de la gente a favor del medio ambiente. La clave fueron las **campañas coordinadas y proactivas entre sociedad, Estado y sector privado**; en pocos años la población australiana reconoció que debía salir de la mera preocupación para comenzar a llevar adelante acciones específicas (The International Business Report, 2011).

Lo cierto es que en Argentina y probablemente en la mayoría de países de la región, lo “políticamente correcto” como respuesta es lo que prima: **hay más expresiones de**

"La corrección política y la falta de información es terreno fértil para clichés y expresiones desinformadas sobre las que se basan campañas que generan falsas dicotomías"

preocupación que proactividad de parte de todos los actores. A muy pocas personas difícilmente se les ocurriría manifestar abiertamente que no les importa el medio ambiente; a lo sumo, podrá concederse un “conozco poco”, “algo he leído” o “me suena de haber oído algo en la televisión”. Así, la “preocupación políticamente correcta”, con poca o nada de información precisa, genera deformaciones, fomenta prejuicios y extiende una actitud contemplativa.

Se trata de una contemplación que **nivela hacia abajo**, al colocar a todos los actores en un mismo nivel de responsabilidad. Por otro lado, genera

contradicciones: se reconoce preocupación, a la vez que se admite que se cuida poco el medio ambiente.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Más allá de las controversias, la última conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable (Río+20, 2012) ratificó la necesidad de que el crecimiento de la actividad económica mundial no continúe estimulando la emisión de gases nocivos, empobreciendo la biodiversidad, desforestando bosques y demás afectaciones de planeta. **El desafío es real y está planteado**.

Sin embargo, la cantidad de personas que dice estar preocupada por este panorama es menor que la de quienes aseguran hacer personalmente “mucho” o “bastante”, al menos en el área metropolitana de Buenos Aires, según verificó otra encuesta de Poliarquía. El cuadro, entonces, parece resumirse en una preocupación —declamada y legítima— frente un riesgo ambiental ante el que los individuos permanecen más o menos inactivos y esperan mucho de las corporaciones y de los gobiernos.

El riesgo es una construcción cultural —como los tabúes— y, por lo general, todas las comunidades perciben sus riesgos de manera distinta. Lo que ha ocurrido en años recientes es que en algunas poblaciones de Argentina, como en muchos otros países de América Latina, donde el crecimiento de la economía ha producido una explosión de factores poco entendidos y explicados, **el riesgo se ha convertido en un discurso y una práctica latente en la opinión pública**, estimulada —con más o menos inocencia— por diversos actores. Si a ello se agrega el peso de los medios o las redes sociales, la situación se hace aún más compleja.

Cass R. Sunstein, académico de Harvard y actual jefe de la Oficina de Regulación de Barack Obama, sostiene que cuando una sociedad carece de información acerca de la probabilidad de un daño real —por ejemplo, ambiental— en lugar de investigar la realidad o de incorporar distintas interpretaciones, tiende a buscar los ejemplos próximos o los que tiene a mano. Esto hace que se instale rápidamente la **posibilidad sobrestimada del riesgo**.

Todavía más, dice Sunstein, ocurre que cuando un individuo o una comunidad quiere explicar lo que pasó o está sucediendo, tiende a utilizar el peor ejemplo o el más recordado, aún cuando se trate de algo que en realidad “leyó en los diarios” o “le suena de la televisión”. Esto es apelar a lo que se denominada como **la “heurística de la probabilidad”**, un atajo mental que determina que algunos riesgos poco probables parezcan como muy probables.

Aquí está el desafío de las empresas: acertar con su comunicación en la expectativa de conocimiento de la sociedad, en el marco de mitos, prejuicios o estímulos en contrario. Cada vez más, **el peso de la responsabilidad recaerá sobre las empresas**. A las organizaciones que no logren comunicar sus esfuerzos y su trabajo, de nada les servirá apegarse a acciones internas que a pocos convencen. Es crucial salir de la mirada auto-referencial.

Esto mismo aplica a aquellas empresas que realizan trabajos con comunidades, con gobiernos o con los propios consumidores en relación a esa legítima "preocupación por el cuidado ambiental". Tampoco podrán avanzar mucho si no generan acciones reales, duraderas y de fuerte impacto social. Hoy no alcanza con el concepto de RSE que prevalece en la mayoría de países de la región. Se trata de una mirada anacrónica y quizás excesivamente sostenida en la responsabilidad en lugar de la sostenibilidad.



>> **Ernesto Cussianovich** es Director asociado de Poliarquía Consultores a cargo de la división Energía, Medio Ambiente y Recursos Naturales. Es Licenciado en historia (Universidad de Buenos Aires) y Master en historia económica y modelos de desarrollo (London School of Economics). Durante diez años estuvo a cargo de diversos proyectos sobre educación, gobierno y desarrollo sustentable del British Council y en la actualidad realiza tareas de consultoría en proyectos PNUD y BID y de docencia en universidades argentinas.



>> **Pablo Abiad** es Director General de LLORENTE & CUENCA en Argentina. Abogado especializado en Derecho Penal (Universidad de Buenos Aires) y periodista (TEA). Experto en comunicación corporativa y asuntos públicos, ha desarrollado estrategias corporativas para grandes compañías argentinas y multinacionales. Trabajó durante más de 15 años en la redacción de Clarín y fue colaborador de otros medios argentinos y extranjeros. Es autor de tres libros.



d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

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

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com