



De Portada



2 VISIONES

DE LA
RESPONSABILIDAD
SOCIAL
CORPORATIVA

Por Ney Díaz

Wayne Visser y Kellie McElhaney provienen de dos continentes distintos (el de África, ella de América) y tienen dos trayectorias personales, académicas y profesionales diferentes, pero comparten una pasión: el arte y la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En su día a día, ya sea escribiendo libros y artículos, enseñando en universidades, disertando en foros internacionales o asesorando a pequeñas empresas y corporaciones multinacionales, ambos muestran el camino hacia las mejores prácticas de sostenibilidad y responsabilidad corporativas globales, inspirándonos a tener el propósito de construir un mejor mundo.

Wayne Visser -nacido en Zimbabwe- es escritor, conferencista, académico, pensador líder en temas de RSC, consultor, emprendedor social y poeta. Es doctor en Responsabilidad Social Corporativa por la Universidad de Nottingham. Fundó y dirige la empresa Kaleidoscope Futures y el centro de estudios CSR Internacional. Entre otras posiciones académicas, el Dr. Visser es asociado sénior en el Programa para el Liderazgo de Sostenibilidad de la Universidad de Cambridge. Ha escrito quince libros, incluyendo *The Quest for Sustainable Business* (La Búsqueda del Negocio Sostenible) y *The Age of Responsibility* (La Era de la Responsabilidad). Es además un prolífico articulista. El trabajo de Wayne, que lo ha llevado a más de 50 países en los últimos 20 años, se enfoca en temas como educación, liderazgo y cambio para la sostenibilidad; desarrollo sostenible; innovación en el campo de la sostenibilidad; empresas sostenibles; emprendimiento sostenible; emprendedores con propósito; cambio climático; consumo y producción sostenibles; ética en los negocios; gobernanza corporativa; gestión de la sostenibilidad y del cambio; y alianzas entre sectores diversos.

Por su parte, la norteamericana Kellie McElhaney es investigadora, consultora, conferencista y escritora. McElhaney, quien obtuvo su doctorado en la Universidad de Michigan, es Directora de Facultad Fundadora del Centro para Negocios Responsables en la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California-Berkeley. Ha escrito el libro *Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand* (Solo buenos negocios: la guía estratégica para alinear la responsabilidad corporativa y la marca). Como consultora, la Dra. McElhaney busca que las organizaciones que asesora produzcan beneficios financieros, sociales y ambientales. Explora, analiza y mejora las estrategias de sostenibilidad corporativa y su alineamiento con la estrategia corporativa, objetivos de negocio, competencias clave y valor de negocio; el vínculo entre diversidad y sostenibilidad; y la sostenibilidad corporativa como forma de reconectar a las mujeres con el mundo de los negocios. También evalúa para mejorar el valor de negocio y las oportunidades que se encuentran en el *branding*, la comunicación y la sostenibilidad corporativa; y el apalancamiento del poder de los medios sociales para promover las buenas causas o el impacto de sostenibilidad de una compañía.

Esperamos que disfruten de esta entrevista exclusiva para GESTION, realizada durante su visita a República Dominicana, en la que estos dos expertos comparten su visión de la RSC y el futuro que vislumbran para ella.

La Visión de Wayne Visser

G ¿Cómo se involucró usted con el estudio y la investigación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

Cada etapa de mi carrera me ha conducido a un enfoque diferente en el estudio y la investigación de la RSC. Por ejemplo, cuando estudiaba para la licenciatura en negocios hace 20 años, me interesaba el “mercado verde”. Cuando hice mi maestría me interesaban los impactos sociales y ambientales de la industria financiera. Durante el doctorado investigué la motivación psicológica de los agentes de cambio sostenibles. En mis libros he investigado las prácticas de RSC de compañías, sectores, países y continentes, mientras que mi trabajo para la Universidad de Cambridge ha girado principalmente en torno a entender el liderazgo de sostenibilidad. La interrogante común detrás de todos estos esfuerzos de estudio e investigación es: ¿cuáles son las barreras y facilitadores para los negocios como fuerza transformadora para el bien en el mundo?

G ¿Cómo define usted el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y el de sostenibilidad?

Para mí, las siglas RSC representan Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa, en vez de Responsabilidad Social Corporativa. Mi definición es la siguiente: la RSC es la manera en la cual las empresas consistentemente crean valor compartido en la sociedad a través del desarrollo económico, el buen gobierno, la receptividad de los *stakeholders* o grupos de interés y el mejoramiento del ambiente. La RSC es un enfoque integrado y sistémico que crea y construye, en lugar de erosionar y destruir el capital económico, social, humano y natural.

La respuesta a qué es la sostenibilidad depende de la persona a la que le preguntemos y qué definición le dé. La sostenibilidad tiene sus raíces en el movimiento ambiental, pero la mayoría de las personas hoy en día está de acuerdo con que se refiere a equilibrar el triple balance de resultados de los desempeños económico, social y ambiental. La RSC tiene sus raíces en los movimientos filantrópicos, laborales y de los consumidores, pero actualmente el concepto ha sido ampliado para incluir ese triple balance de resultados, más el desempeño en ética y gobernanza.

G ¿Cuáles tendencias globales de RSC ha identificado usted?

Las tres tendencias más importantes que he identificado son:

- Un movimiento hacia una mayor transparencia, por ejemplo, la creciente (y a menudo, obligatoria) notificación de los impactos sociales, ambientales y de gobernanza de los negocios.
- La proliferación de códigos, estándares y protocolos relacionados a la RSC, especialmente para temas específicos (tales como manejo del agua o del carbono) y sectores industriales.
- La evaluación del ciclo de vida del impacto de los productos (por ejemplo, desde la extracción de la materia prima hasta su producción, consumo y disposición final de los desechos) y la migración hacia una economía circular y de ciclo cerrado (por ejemplo, cero desechos).

G ¿Cuál ha sido la evolución de la RSC en las últimas décadas?

Los negocios han evolucionado a través de cinco edades y etapas de la RSC, lo que describe los diferentes enfoques y niveles de madurez de la RSC que encontramos asociados a cinco etapas económicas sucesivas. Por lo tanto, vemos:

- 1 RSC defensiva** en la edad de la codicia.
- 2 RSC caritativa** en la edad de la filantropía.
- 3 RSC promocional** en la edad del mercadeo.
- 4 RSC estratégica** en la edad del *management* (gestión).
- 5 RSC transformativa** en la edad de la responsabilidad.

Las cuatro primeras edades y etapas son lo que yo llamo RSC 1.0, mientras que la quinta es la que caracteriza a la RSC 2.0. Las responsabilidades de los negocios se han movido de un enfoque concentrado en los beneficios y en los accionistas hacia una preocupación más holística por los grupos de interés y la salud de la sociedad y del planeta.

G Háblenos más acerca de las características de la SRC 2.0, por favor.

La transformación de la Internet de Web 1.0 a Web 2.0, especialmente a través del surgimiento de redes de medios sociales, contenidos generados por los usuarios y enfoques de fuentes abiertas, es una metáfora apropiada para los cambios que los negocios están experimentando mientras comienzan a redefinir su rol en la sociedad. En los fundamentos de la RSC 2.0 están los principios de:

- ▶ **Receptividad a los problemas, creatividad y “escalabilidad” de soluciones (haciéndose cada vez mejores, más grandes y más accesibles).**
- ▶ **“Glocalidad” de los métodos (combinando sensibilidades globales y locales).**
- ▶ **Circularidad de diseño (producción de la cuna a la cuna¹ creando cero emisiones y desechos, así como impactos positivos netos).**

G ¿Cómo pueden las empresas implementar la RSC 2.0?

En términos de primeros pasos, recomiendo cinco acciones a las organizaciones que genuinamente quieren pasar de la RSC 1.0 a la RSC 2.0:

- 1 Re-evaluar:** inventariar y examinar los impactos sociales, ambientales y éticos de la compañía, por ejemplo, creando una línea de base o referencia del desempeño.
- 2 Re-alinear:** repensar cuáles alianzas intersectoriales crearán cambios en las percepciones y prácticas.
- 3 Re-definir:** instituir un liderazgo audaz, valiente, particularmente para establecer una visión y metas estratégicas para la organización, que inspiren y desafíen a todos los grupos de interés.
- 4 Re-diseñar:** implementar la innovación, especialmente volviendo a diseñar productos y servicios para que el impacto negativo sea mínimo.
- 5 Re-estructurar:** transformar el contexto en el cual las organizaciones operan, por ejemplo, cambiando las reglas del juego, especialmente en lo que respecta a las políticas.

¹ El diseño de cuna a la cuna también se denomina diseño regenerativo.

G ¿Cuáles son las características ideales de un negocio sostenible de clase mundial?

Una empresa sostenible de clase mundial necesita adoptar y promover el capitalismo a largo plazo. Esto implica examinar toda actividad económica considerando los siguientes cinco principios:

Inversión : asegurarse de que el dinero es canalizado hacia inversiones productivas y no hacia el comercio especulativo de la economía de casino, tal y como el Co-operative Bank ha demostrado exitosamente.

Largo plazo : comprender que la riqueza verdadera es creada tomando una perspectiva a largo plazo, incluyendo las necesidades de futuras generaciones, tal y como Generation Investment y la Berkshire Hathaway de Warren Buffet lo practican.

Transparencia : adoptar la transparencia en los ingresos, en línea con la Global Reporting Initiative (Iniciativa de Reporte Global), el Carbon Disclosure Project (Proyecto de Divulgación del Carbono) y la Extractive Industries Transparency Initiative (Iniciativa para la Transparencia en las Industrias Extractivas).

Contabilidad de costo total : incorporar los costos sociales y ambientales a través de los impuestos (ejemplo: sobre el carbono y la contaminación), o las cuentas de pérdidas y beneficios sociales y ambientales (como lo hace Puma).

Inclusión : poner en práctica el concepto de Michael Porter de crear valor compartido y servir a los mercados en la base de la pirámide (mercados BoP por sus siglas en inglés), como se demuestra en el BoP Protocol 2.0 (Protocolo BoP 2.0).

G ¿Existe alguna diferencia entre el enfoque de la RSC en los países en vías de desarrollo y en los países desarrollados? ¿En qué etapa de la RSC se encuentran la mayoría de los países latinoamericanos?

Mi observación general es que los negocios en los países en vías de desarrollo tienden a estar atascados en las edades de la filantropía (practicando la RSC caritativa) y del *marketing* (practicando la RSC promocional). Pero observo también en los países en vías de desarrollo muchos ejemplos de mejores prácticas, demostrando los principios de creatividad, receptividad y “glocalidad”.

Asimismo, las multinacionales en países en vías de desarrollo son típicamente mucho más avanzadas y han incorporado la RSC estratégica a través de la adopción de códigos y estándares voluntarios.

G Si usted pudiera dar un solo consejo a los líderes y profesionales de la RSC en los países en vías de desarrollo, ¿cuál sería?

Siempre recomiendo la acción dual de admisión y ambición. La admisión requiere un reconocimiento genuino de que los negocios, tal y como se practican hoy en día, no son sostenibles ni responsables, por ejemplo, los negocios todavía tienen un impacto negativo neto en la sociedad y el ambiente. Y la ambición requiere que las empresas establezcan metas audaces para alcanzar la sostenibilidad, tal como el compromiso de Wal-Mart de emitir cero desechos y de utilizar energía 100% renovable. El punto clave es dejar de pensar a la RSC como algo voluntario y “bonito de hacer”, y empezar a verla como la preparación para un futuro radicalmente diferente que está emergiendo. No hay ninguna razón por la cual América Latina en general, y República Dominicana en particular, no puedan emerger como las pioneras en la revolución posindustrial RSC 2.0.





G ¿Cómo define usted el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y el de sostenibilidad?

La RSC es una estrategia de negocios que, cuando está alineada con las competencias centrales y los objetivos de la actividad principal del negocio -y se comunica efectivamente- nos conduce a obtener un mejor valor para el negocio y la sociedad. Es aprovechar y utilizar el poder de las empresas para obtener mejores beneficios y, a la vez, cambiar el mundo. Se dice también que la RSC no es acerca de cómo las empresas gastan el dinero que producen, sino acerca de cómo producen el dinero que gastan.

La sostenibilidad como concepto tiene sus raíces en Europa² y se refiere a la sostenibilidad ambiental. Yo utilizo el término “sostenibilidad” como sinónimo de la RSC, refiriéndome al mismo tiempo no solo a la sostenibilidad ambiental, sino también a la social y económica.

G ¿Cuáles tendencias globales de RSC ha identificado usted?

He detectado varias tendencias:

- 1** Que hay un descenso extremo en la confianza de que el sector empresarial opere pensando en los mejores intereses de la sociedad, lo cual tiene implicaciones de negocios negativas para las compañías.
- 2** Que más y más empresas están utilizando una estrategia de RSC efectiva como estrategia de entrada a los mercados, particularmente en los países en vías de desarrollo.
- 3** Que Brasil se está convirtiendo rápidamente en un impulsor de la RSC, sea por la demanda de los consumidores, la legislación gubernamental o alguna estrategia de liderazgo empresarial, como es el caso de Natura.
- 4** Que las compañías están capturando valor de mercado con su RSC y, por lo tanto, creando productos mejores, más inteligentes y más sostenibles, como el papel higiénico sin tubo de cartón.
- 5** Y que aún nos falta por andar un largo camino para comprometer totalmente a los consumidores y dirigirlos hacia un cambio en su comportamiento.

La Visión de Kellie McElhaney

G ¿Cómo se involucró usted con el estudio y la investigación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

Yo era banquera en la década de los ochenta y durante esa época no sentí que la banca era un sector lo suficientemente comprometido en mejorar el mundo. Esto hizo que me sintiera muy insatisfecha con mi trabajo. Renuncié y me fui a China por un año para enseñar en una universidad. Mientras estuve allí, me obsesioné con el hecho de que no podía tomar el agua del grifo, pero sí podía comprar una Coca-Cola® en cualquier lugar, incluso en las más remotas aldeas. No tenía electricidad, pero sí podía comprar Cold Cream de Pond's®. Esto me hizo llegar a la conclusión de que las empresas tenían más poder que los gobiernos o el sector público. Quise aprender cómo utilizar ese poder para hacer del mundo un mejor lugar, así que regresé a los Estados Unidos para hacer mi doctorado y aprender cómo lograrlo.

²Según la Comisión Brundtland, se refiere a la habilidad de satisfacer las necesidades básicas de hoy sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

G ¿Por qué la RSC es buen negocio? ¿Podemos decir que la RSC es una ventaja competitiva?

La RSC es buen negocio porque si se hace estratégicamente se alinea con la empresa creando o protegiendo valor. Puede ser el valor de la marca, ahorros en costos operacionales, innovación de nuevos productos, reclutamiento y retención de empleados, estrategia para entrar a nuevos mercados y gestión de la cadena de suministro. Es una ventaja competitiva porque permite a una compañía diferenciarse cuando otras cosas, como son el precio y el producto, se han convertido en genéricas. La RSC agrega valor a la compañía.

G ¿Por qué debe la RSC estar vinculada y alineada con la marca corporativa?

Una compañía no puede tener dos marcas, su *core brand* (marca principal) y su marca de RSC. Esto la hace mucho menos creíble; es como si la RSC hubiese sido algo en lo que se pensó después, algo añadido posteriormente. Tome como ejemplo el caso de la petrolífera BP (British Petroleum), que relanzó su marca con el eslogan *Beyond Petroleum*³, y la plataforma Deepwater Horizon, ubicada en el Golfo de México. No se puede tener un pájaro empapado de petróleo causado por el derrame de Deepwater Horizon convertido en sinónimo de su marca y una marca de RSC que se llama “más allá del petróleo”. Estas dos marcas están en conflicto directo la una con la otra. Con menos de 1% de su portafolio invertido en energía alternativa, fue un error relanzar la marca como *Beyond Petroleum*. Cuando sucedió el desastre de Deepwater Horizon, les salió el tiro por la culata. Es por ello que la RSC debe estar integrada al *core brand* -a la esencia del negocio- y no ser una marca separada.

G ¿Cuál es la relación entre la RSC y las competencias centrales de una compañía?

La estrategia de RSC debe estar exactamente alineada con las competencias clave de la empresa para que la misma maximice su credibilidad y confianza. Un ejemplo perfecto de esto es Whirlpool® que fabrica electrodomésticos y los dona a Habitat que construye casas para personas sin techo. O, Pedigree®, la empresa de alimentos para perros, que trabaja con la Society for the Protection and Care of Animals (Sociedad para la Protección y Cuidado de los Animales) para aumentar la adopción de perros sin hogar.

G ¿Cómo pueden las compañías medir el impacto y la efectividad de la RSC?

Primero, la compañía debe tener metas de RSC claras y medibles, como la neutralidad del carbono, cero desperdicios o reducción en el uso del agua. Después, las mediciones deben alinearse con las metas establecidas. La compañía debe medir cómo la RSC ha impactado positivamente las metas corporativas, por ejemplo, ¿aumentaron las ventas, mejoró el compromiso o satisfacción de los empleados, ayudó a innovar un producto, ahorró dinero a la empresa, o ayudó a la compañía a entrar a nuevos mercados? Luego, la compañía debe medir cómo ha impactado al mundo, cómo se redujo el desperdicio de agua, si se disminuyeron los vertederos de basura, o si se contribuyó con la salud o la educación de los sembradores en la cadena de suministro.

G ¿Cuál es el rol de las mujeres en la RSC? ¿Y cuál es el impacto de la generación del milenio en la RSC?

A las mujeres les atrae mucho la RSC, como empleadas, consumidoras, inversionistas o líderes empresariales. Buscan empleo, compran e invierten en las empresas más responsables socialmente. Y cuando son líderes, tienden a gestionar mucho mejor el riesgo ambiental, las oportunidades sociales y el buen gobierno.

De su parte, la generación Y exige que las empresas que conocen, a las cuales ellos y sus padres compran y en las cuales eligen trabajar, se esfuercen por mejorar el mundo. Esta generación se siente personalmente poderosa para llevar a los blogs, Facebook, Twitter y YouTube campañas contra las empresas que no están trabajando para hacer un mundo mejor. Estos jóvenes pueden con un solo tuit hacer o destruir una marca y están creando un gran cambio al exigir que haya más RSC.

G Si usted pudiera ofrecer solo un consejo a los líderes y practicantes de la RSC en los países en vías de desarrollo, ¿cuál sería?

¡Aléjense del modelo filantrópico de la RSC y diríjense hacia un modelo estratégico integrado, y comuniquen la RSC con entusiasmo todo el tiempo, en todo lugar, de manera positiva y arrebatadora! Cambiar el mundo es divertido y rentable.

³Traducción libre: “más allá del petróleo”.