



o Entrevista

Henri Le Bienvenu

Gerente General de Perú 2021

Por José Aburto

¿Por qué hay que hacer Responsabilidad Social (RS) en el Perú?

Bueno, yo creo que la RS es una manera ética de hacer gestión empresarial y necesitamos hacerlo de manera transparente. Hoy en día los empresarios se han dado cuenta de que lo más importante es tener una comunicación directa con todos los grupos de interés o *stakeholders*, y para esto tenemos que conocer cuáles son sus expectativas o intereses para poder de alguna manera resolverlos.

¿Cómo se está llevando a cabo la RS en el Perú? ¿Cómo es que los empresarios están resolviendo esa preocupación ética?

En realidad, la RSE es todavía bastante incipiente, no solo en el Perú, sino en Latinoamérica y, lamentablemente, en los últimos años nos hemos concentrado básicamente en la RS empresarial, dejando de lado la RS ciudadana. Hoy día el ciudadano tiene que tomar conciencia de que él es responsable también de lo que sucede en el mundo.

La mayoría de gente siente que no somos o no debemos ser socialmente responsables, porque esa es una tarea de las empresas o del gobierno, y no hay que olvidar que la mayoría de gente que trabaja lo hace en una empresa. Entonces, al hacer RS ciudadana, está haciendo también RSE. Las grandes empresas trasnacionales incorporan en su misión y visión la RS, y eso es un punto a favor de las empresas. Sin embargo, el punto en contra es que los gerentes generales de estas empresas son extranjeros que vienen por dos o tres años en el Perú y por lo tanto son aves de paso. Si bien es cierto que la empresa exige cada día más el tema de RS, la mayoría de ellos van a ser medidos sólo por sus resultados económicos.

Hemos tenido experiencia en el pasado de contar con gerentes generales (GG) muy preocupados por el tema de RS. Sin embargo, cuando entra el siguiente gerente podía tener intereses en otras áreas. Entonces es importante para las empresas empezar a trabajar la RS no solamente al nivel de los GG, sino a nivel de los demás empleados, porque una vez que los empleados tomen conciencia de que la RS es una tarea de todos, de ellos y la empresa. Si hubiera un cambio de GG en una empresa socialmente responsable, empezando por sus empleados, la política de la empresa sería más difícil de cambiar con un nuevo GG.

¿Usted cree entonces que la RSE de la empresa tiene que estar ligada a la filosofía propia de la empresa; es decir, no como la filantropía en la cual es el gusto del gerente de turno, sino la base misma de la empresa?

Sí, claro. Partiendo porque no puede existir RSE en una empresa fracasada: para tener RSE en una empresa esta debe tener utilidades. Definitivamente, con esas utilidades quien debe estar convencido, quien debe ayudar de alguna manera a los 7 grupos de interés que están alrededor de la empresa, son los accionistas. Por ahí partimos, y si los accionistas o los dueños no creen en esa filosofía será difícil que se haga RS.

En el pasado la gente hacía filantropía; es decir, daba regalos ya sean económicos o en bienes; como los empresarios regalando computadoras, por ejemplo. Hoy en día lo que le decimos al empresario es que la principal razón de la existencia de una empresa es generar valor; y que para generar valor hay que trabajar ética y transparentemente, conociendo las expectativas de estos grupos de interés.

Las organizaciones trabajan con diferentes grupos de interés; por ejemplo seis u ocho.

Acá en Perú trabajamos con siete grupos, cuatro de los cuales son aquellos en los que se basa el negocio de la compañía; es decir, los accionistas, los empleados, los proveedores y los clientes. Sin estos cuatro grupos, una empresa no puede vivir: los necesita. Y externo a la empresa hay tres grupos: el gobierno, la comunidad que los rodea y el medio ambiente. Entonces, le decimos al empresario que la RSE es la manera de realizar ética y transparentemente los negocios, conociendo las expectativas de estos siete grupos de interés.

¿Y cómo podría hacer un empresario, que es nuevo en el tema de RS, para pasar de generar “valor” a empezar a generar “valores”; es decir, empezar a ser socialmente responsable?

Es muy buena pregunta. Lo primero que debemos tener es el convencimiento de que la RS es una necesidad de la empresa, y del Perú también. No solamente que yo sienta que la RS es una cosa que mi empresa debe incorporar; también, la debo incluir en mi misión y mi visión. Se tiene que compartir a la larga con los proveedores, los clientes, los empleados; y decirles esta empresa quiere ser socialmente responsable.

Hay que tomar conciencia de esto y esa es la parte más difícil. Una vez que los empresarios y accionistas han tomado la decisión de actuar responsablemente, la pregunta es por dónde empezar. Lo primero es salir y hablar con cada uno de estos grupos para averiguar qué sienten, qué esperan y qué esperamos nosotros de ellos. Este podría ser un proceso largo y costoso, y no todas las empresas tienen presupuesto para hacer este trabajo. Hay que empezar por dentro de casa, entrevistar a los empleados; además, de saber cómo sienten que están tratando a los proveedores, y cómo piensan que es la relación entre ellos mismos y con la comunidad.

Así tenemos una primera fotografía que le permite a la empresa iniciar este proceso. Lamentablemente, la mayoría de empresas está entrando a manejar este tema con gente que no lo conoce bien. No sale la primera promoción de RS en alguna universidad del Perú; si hay alguien que se acerca al tema de RS es el comunicador, que puede

verse complementado por la mirada del antropólogo y el sociólogo. Una vez que conozcamos las expectativas, hay que ver cómo las comunicamos a los grupos de interés.

Usted ha mencionado a un antropólogo, o un comunicador dedicado a darle los primeros pasos al tema de la RSE, ¿cuál cree que es el papel de un comunicador dentro del tema?

Lo primero es el tema de la transparencia. Yo creo que el comunicador tiene un trabajo importante, que es poder ser lo más claro posible; porque cada uno lleva sus experiencias al tema de la comunicación. Hay que tratar de ser lo más transparente posible, por que lo que se debe hacer es conocer las expectativas, sentimientos y experiencias de cada uno de esos grupos. Muchas veces uno tiene paradigmas formados interiormente y si el comunicador lleva esos paradigmas, podría llegar a confundir la situación. Por eso creo que hay que poner a un comunicador y no a cualquier persona, pues otra puede ir con sus propios sentimientos y no entender la situación. Ahora, no se trata de ir a recoger esas experiencias, sino también de generar la capacidad para que las empresas comuniquen qué es lo que la empresa espera de cada uno de ellos...

Claro, un comunicador estratégico...

Así es, un comunicador estratégico. Hoy en día en la comunicación estratégica se habla muchísimo de los *stakeholders*. Los inventores de la palabra vinieron a ser de alguna manera los comunicadores, porque son los grupos de interés, y a mí, como empresa, me interesa saber cuáles son esos grupos que se interrelacionan; además, tendrían que entender que esto es un acto ético por el desarrollo del país.

Y este tema es muy sensible.

Lamentablemente, hoy en día la buena noticia es mala noticia y la mala noticia es una buena noticia, entonces necesitamos gente sensible en el tema, para que haga de esta una buena noticia que sea atractiva para el resto del mundo.

Dentro de este ámbito grande del que estamos hablando, ¿cuál cree que sería el papel que juega la empresa en el desarrollo del país? Es decir, ¿hasta dónde puede llegar y hasta dónde no?

Estoy convencido que si no hacemos responsabilidad social empresarial no va a haber mundo.

Yo creo que el papel de la empresa es fundamental en la RS y el desarrollo sostenible. Hoy en día vemos, por ejemplo, que en el Perú 100 empresas hacen el equivalente al 35% del PBI, en el mundo vemos que los primeros agentes económicos (está Estados Unidos a la cabeza de las 100 primeras organizaciones / empresas); 50 son empresas y 50 son países. Indudablemente el papel de las empresas es muy importante, aquí en Perú 2021 lo que decimos es que el empresario tiene que ser el agente de cambio para mejorar el mundo.

La mayoría de estados, incluyendo al Estado peruano, no tiene la capacidad de trabajar una agenda pública ni la capacidad de hacerlo por sí sola; necesita ayuda de los empresarios para trabajar estos temas. El empresario es quien mueve la economía; no puede existir una organización exitosa en una sociedad fracasada, no sirve de nada. Nosotros somos conscientes de que la sociedad también tiene que ser exitosa, hay sociedades que son desarrolladas como la norteamericana y los empresarios tienen mayores oportunidades.

¿Y cuál es el límite de la RSE? ¿Por qué en el Perú se suele ver a la empresa como la responsable de todo?

Pero eso también es culpa de todas las organizaciones, y nos incluimos nosotros, Perú 2021 porque durante mucho tiempo difundimos la idea de RS solamente entre las empresas y con los gerentes generales. Esto produjo, que hoy en día la gente piense que la RS es solo tarea de las empresas.

Nosotros tenemos el ejemplo del agua. El agua va a ser una materia prima muy escasa en el futuro y cuando se habla con la gente del tema, ellos sienten que no es responsabilidad suya, sino de las empresas el ver qué sistema de ahorro pueden poner en el agua. Cuando yo salgo a hacer unas exposiciones, pregunto: ¿cuántos de ustedes se cepillan los dientes con el caño abierto mientras se lavan? Son muy pocos los que no lo hacen; porque la mayor parte piensa que el ahorro de ese litro de agua no marca

la diferencia; pero si contamos que el Lima somos casi diez millones de habitantes, supongamos que 5 millones de habitantes ahorren medio litro de agua por la mañana mientras se cepillan los dientes, y otro medio litro por la noche cuando regresan a sus casa, ¡Tenemos ya 5 millones de litros de agua al día! Entonces, como ven, el tema no es sólo de las empresas, sino un tema que empieza por el ciudadano. Somos nosotros quienes, a través de nuestros valores, tenemos que respetar el principio de no tirar la basura a la calle, quienes debemos reciclar el papel, ahorrar agua, tratar bien a la gente. La RS empieza por cada uno de nosotros.

Entonces, ¿por qué en el Perú se da una sobrecarga para la empresa, por qué la gente no lo ve de manera más personal?

Por un lado, creo que es por las organizaciones; durante mucho tiempo hemos hablado de la RSE cuando se ha debido también hablar de la RS ciudadana. La empresa socialmente responsable hace A, B y C, pero tú al mismo tiempo tienes que hacer A, B y C: votar la basura, no tirar ácido en el lavatorio, etc. Lo que hemos hecho es primero dedicarnos a la empresa.

En el Perú, empezando desde el colegio, no existe, pues, una educación de responsabilidad social y desarrollo sostenible; ninguno de nosotros es consciente de las cosas que hacemos. Yo sé, por ejemplo, que hay una cantidad muy grande de hectáreas de árboles que estamos simplemente borrando de la faz de la tierra todos los días. Estoy seguro de que si todos tomásemos conciencia de ello, usaríamos un papel por delante y por atrás, lo reutilizaríamos, sería distinto. Lo que pasa es que no tenemos esa conciencia. Tenemos microbuses antiguos que consumen 25 30 Km. por galón cuando existen en otro lado transportes que son eléctricos, o que son a gas y contaminan mucho menos. Pongamos el efecto del huracán Katrina y hoy concluimos que eso es simple y llanamente un resultado del efecto invernadero y del calentamiento global de la

tierra. Nosotros, desde del año 1936, el año en que se inventa el motor a combustible, estamos contaminando esta gran tina que se llama atmósfera, se está llenando cada día más con esta contaminación.. Eso lo que hace es calentar el mundo y llega hasta Perú. Hoy, uno viaja a Arequipa y el Misti ya dejó de ser una cumbre nevada. Hemos visto los últimos cinco años los huracanes han pasado por distintas ciudades de Estados Unidos y simplemente las han destrozado. El día de mañana van a llegar fuertes lluvias. Tomemos conciencia de que somos nosotros los que tenemos que comenzar a hacer pequeñas cosas para cambiar el mundo.

¿Y en ese contexto, cuál cree que sería el rol formativo de la universidad tanto en lo que concierne a las personas como profesionales?

Yo creo que la universidad también debe ver qué tal anda su RS, yo no digo que las universidades no sean responsables socialmente. Hay universidades que están haciendo varios esfuerzos. Por ejemplo la PUCP, la Universidad San Martín, la Universidad de Lima, la Universidad del Pacífico, que son las que yo conozco. Sin embargo no basta enseñar o dictar una cátedra de RS; les recomendaría a ustedes, por ejemplo, iniciar un tema comparativo del agua. vamos a suponer que tengan 10 mil estudiantes y estos representan un consumo de 10 mil litros de agua la mes. Eso quiere decir que la universidad consume un litro por cada estudiante. Se hace la misma prueba en otra universidad que tiene mil alumnos, pero consume 1.5 litros por estudiante. Entonces, claro, van a haber diferencias: hay muchas que no tienen jardines, la PUCP los tiene y se pueden dar explicaciones de por qué, pero primero vamos a comenzar a entender y después vamos a hacer un concurso interno entre los propios universitarios para ver cómo podemos reducir el consumo. Todo eso tiene que estar patrocinado por la universidad y ahí podemos ver el tema del agua, el de la basura, el del reciclado de papel, el de códigos de ética universitaria. Creo que por ahí deberíamos empezar a trabajar estudiantes y profesores.

¿Y cómo se puede diferenciar a una empresa que hace RS de otras que solo pretenden “lavarse las manos”, por así decirlo?

Sí, la verdad es que una de las ventajas

de la RS es que mejora la imagen de las empresas, y creo que en el Perú hay de todo. Hay empresarios que están haciendo responsabilidad social porque realmente creen en ella, y hay empresarios que hacen RS porque les permite tener una mejor imagen. Eso existe y es difícil decir qué empresa lo hace y cuál no.

¿Entonces cuándo se puede decir que una empresa es en realidad socialmente responsable, en qué momento, cómo no confundirlo?

Antiguamente, las empresas, para trabajar necesitaban tener la autorización del gobierno para tener su licencia municipal y la licencia de funcionamiento para poder trabajar, recién ahí uno podía trabajar. Hoy en día lo que se les exige a las empresas es la licencia social; es decir, el “permiso” de la sociedad para la empresa. Entonces la empresa es socialmente responsable cuando consigue esta licencia...

¿O sea de la opinión pública?

Sí, es la suma de la opinión pública, de los empleados, de sus proveedores, de la comunidad, del gobierno; siempre recordando que a centro tenemos la empresa y alrededor los siete *stakeholders*. Lo ideal es que ellos digan ésta es una empresa socialmente responsable. Conozco empresas que tratan muy bien a sus clientes y muy mal a sus proveedores; también hay empresas que son excelentes con sus clientes y proveedores, pero sus empleados están descontentos.

Esos serían los beneficios de ser una empresa socialmente responsable, ¿cuáles serían otros beneficios?

Estoy convencido de que si no hacemos responsabilidad social empresarial no va haber mundo. Estamos hablando de que para el año 2030, si sigue el mundo como está, ya no hay vuelta para atrás. Perderemos la capacidad de generar agua, habremos consumido una gran cantidad de árboles, combustibles,, habremos roto las cadenas de existencia.

Y en ese camino, ¿cuál cree que es el futuro de la responsabilidad social, a partir de las tendencias internacionales? ¿Cómo ve las

empresas de acá a diez años?

Bueno, la RS es un tema voluntario, entonces si en algún momento hacemos una ley de RS deja de ser responsabilidad social. Lamentablemente, en el Perú ha sucedido que las empresas socialmente responsables han concedido ciertos beneficios a sus empleados cuando podían; y en los momentos en que no pudieron tuvieron que ver si cortar o no. Entonces, aquí en el Perú, esos beneficios esos beneficios se convierten en ley. Una vez que pasa eso ya se complica, empieza a ser mayor la obligación. Según un diario local, Perú es el quinto país más informal del planeta. Para ser socialmente responsables no podemos tener una empresa informal porque, parte de esa responsabilidad, es pagar mis impuestos, pagar a mi gente, las CTS, el seguro, las AFP, todo eso es parte de la responsabilidad social; sin embargo, formalizarse es caro, cuesta más que ser informal.

Entonces hablar de cómo veo el futuro es hablar de un convencimiento propio. Y es que si no cambiamos el mundo nos va a terminar comiendo, nuestros nietos y bisnietos y tataranietos no van a tener el planeta que nosotros tenemos. Cuando yo era niño iba a Pucusana y recuerdo que sacaba del mar unas botas y todas las botas, todas, tenían un pulpo adentro. Hoy día uno va a Pucusana a encontrar un pulpo y es lo más difícil. Nosotros no somos inventores de la depredación; en Europa podemos encontrar que ninguna caleta tiene pescaditos, no hay. O sea, no hemos cuidado nada de lo que tenemos. Para cambiar, para generar conciencia, se educa y esto significa empezar desde el nido si es posible, los colegios, las universidades. Hay gente que cree en esto, pero no todos.

¿Se pueden constituir áreas de RSE así como hay áreas de marketing, de publicidad?

Yo espero que sí. Hoy en día son cada vez más las empresas que requieren expertos, profesionales en RS y se cubre esos huecos con gente que quiere entrar en el tema, pero no con profesionales especialistas. Cada vez hay mayor necesidad, tenemos que trabajar en el tema, buscar profesionales, educar. Son los comunicadores quienes de alguna manera han iniciado el tema.

Particularmente, ¿usted por qué se interesó en la RS?

Yo toda mi vida fui “marketero”, trabajé en grandes empresas como Kodak, P&G, Kraft; y aun día leí acerca de la responsabilidad social y un tema que me apasiona es el de las comunicaciones, leí mucho acerca de comunicación estratégica. Encontré grandes similitudes, y leí también sobre desarrollo sostenible de la tierra, me preocupó el futuro del mundo. Hay un dicho que dice “la ignorancia es osada” y eso es verdad. Cuando uno desconoce algo puede hacer cualquier cosa; yo también he sido muy ignorante en la materia. En cuanto a equilibrio ambiental, ahora soy un convencido de que cada uno de nosotros puede hacer algo por el mundo.

Antes se pensaba que uno heredaba la tierra de sus padres, incluso hoy sabemos que tomábamos prestado del futuro la tierra de nuestros hijos. Lo que nosotros sabemos hoy día va a repercutir directamente en lo que le pase a nuestros hijos mañana. En Lima a la gente no le afecta tanto, pero efectivamente el nivel de temperatura del mundo ha subido. Hay cambios y de aquí a quince años el nivel del mar subirá metro y medio. Pensemos en las casas que están a la orilla del mar...

Henri, ¿algún comentario final?

Sí, felicitarlos porque sólo a través de gente joven se podrán cambiar las cosas y más si son comunicadores. Un problema muy grande es no haber sabido comunicarle a la gente que seguimos así de mal, que no habrá planeta que soporte esto; no sólo desde el punto de vista medioambiental, sino también por la educación. Hay que decirle a la gente la realidad, y esta es que en el Perú se invierte 130 dólares por alumno en primaria, mientras que en Chile se invierte 1200. Y de esos 130 dólares, el 90% es para pagar a profesores y sólo se invierte un 7% en Educación. Entonces, si tenemos problemas, pero hay que reunirse con la ONG, con la empresa, con el Estado; pues estos no harán las cosas por sí solos; hay que comunicárselos. Sólo así nos convertiremos en agentes de cambio para el mundo.