



o Entrevista

Guida Gonçalves de Gastelumendi

Abogada, líder de AVINA y directora de Servicios para el Desarrollo - SASE

Por Carla Sifuentes

¿Cuál es el origen de la responsabilidad social empresarial?

La responsabilidad social empresarial (RSE) surge en los últimos lustros como una necesidad de toda la sociedad de realizar un cambio en la forma tradicional de hacer empresa y de asignar recursos. Digo desde la sociedad, porque de distintos rincones surgen conceptos que se complementan entre sí para dar con la idea de una responsabilidad social de las empresas. A comenzar por los propios empresarios, los movimientos sociales laborales, de derechos humanos o ambientalistas; el mercado con la presión de los consumidores o de la competencia; o el mercado financiero, que ya valoriza más a las empresas socialmente responsables. La responsabilidad social se expresa como un movimiento de cambio a través de un grupo de empresarios, luego de Río 92, la Cumbre de la Tierra. De ahí, aumenta su percepción de las expectativas de la sociedad respecto de la actuación de las empresas con el medio ambiente y el desarrollo sostenible; conocen las necesidades apremiantes y la atención de varios grupos de interés sobre las medidas que pudieran tomar los empresarios para reducir los impactos negativos y ampliar los positivos. Estos deciden promover esa consciencia despierta hacia otros empresarios y al resto del mundo. Crean el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, con las 50 empresas más grandes.

También, es importante citar la definición de responsabilidad social empresarial que da el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil: “RSE es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatible con el desarrollo sostenible de la

sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

¿Esto quiere decir que la responsabilidad social no es solo patrimonio de las empresas?

Exactamente. El conjunto de los asuntos que atañen a la RSE viene de distintas fuentes: la experiencia pragmática de las empresas y ciertas teorías económicas sofisticadas; la preocupación por el medio ambiente y por los derechos humanos; las exigencias de la ética y la estética. Y todo ello se une al trabajo ya avanzado por las ONGs, el Estado o las agencias de cooperación en la promoción del desarrollo sostenible y la lucha contra la pobreza. Es lógico que personas que se interesen por ella provengan de una igual variedad de rincones. Como es mi caso: mi visión de la responsabilidad social empresarial comenzó a formarse en el mundo de las poblaciones indígenas del Perú, mientras recorría a pie y bajo la lluvia, muchos de sus caminos.

¿Qué es lo que aprendiste de responsabilidad social con las poblaciones indígenas?

Primero, vi mi propia responsabilidad. Es decir, ¿de qué manera yo, con lo que había estudiado y con las oportunidades que había tenido, podría ofrecerles algo útil entre sus múltiples carencias? No hablo de las materiales que, a pesar de parecer muy grandes, eran en verdad pequeñas frente a necesidades fundamentales del derecho a la vida, a una vida sana, larga y digna. ¿Y qué puede ser una vida digna para los indígenas de cualquier parte del mundo? Es,

coinciden muchos autores, la realización de su condición permanente de pueblo indígena, relacionado directamente con la naturaleza y la tierra de donde proviene su identidad física, cultural y espiritual; sus costumbres, idiomas y creencias. Es el derecho de optar por seguir siendo lo que son y vivir de la manera como viven. Pero, también, es el derecho a la realización de condiciones potenciales, como las que todos debiéramos tener: crecer, transformar, adaptarse, crear usando los recursos de hoy de manera tal que las próximas generaciones también lo puedan hacer. Quizás es la primera lección aprendida con los pueblos indígenas: vivir en armonía con los elementos de la naturaleza a su alrededor, el respeto por sus ciclos y la fluidez de sus ritmos de vida.

Para algunos, esa podría parecer una utopía. ¿El mundo puede reencontrarse con esa visión?

De hecho es una visión idílica, pues los pueblos indígenas están cada vez más arrinconados y sus recursos van siendo depredados por acción de una cultura extractiva que no recicla, repone o restituye lo que saca de la naturaleza. Los mismos pobladores indígenas son los que a menudo destruyen su medio ambiente, llevados por demandas del mercado, sea de madera, orquídeas o animales exóticos. Pero volviendo a lo que íbamos: es cierto que, hoy por hoy, el embate del hombre sobre los recursos naturales rebalsa el sentido de sostenibilidad practicado por los pueblos tradicionales. De ahí viene nuestro sentimiento de que algo no anda bien en el planeta, de que algo se ha estancado, a pesar de la velocidad desenfrenada de los cambios alrededor. Y los desastres naturales llaman la atención justo hacia ese desequilibrio; veremos cómo les hacemos caso.

¿Cómo te interesaste por la responsabilidad social empresarial? ¿Qué te llevó a estudiarla?

Cuando fui a buscar a Baltazar Caravedo, luego de haber trabajado durante casi dos años en un proyecto interesantísimo con el área de petróleo y gas del Banco Mundial, le conté lo que había pasado. Resulta que el proyecto piloto se haría en el Perú y buscaría crear un reglamento para las actividades hidrocarburíferas en tierras indígenas. Era necesario promover un marco legal nacional en el Ministerio de Energía y Minas, bajo el cual las empresas de hidrocarburos instaladas y las que vendrían, seguirían determinados procedimientos, sobre todo el de consulta a las poblaciones locales, para llevar a cabo actividades en sus tierras. Me fascinó el reto: cómo crear un reglamento que valiera para todos y que, por fin, ordenara los conflictos existentes y potenciales en los lotes bajo licencia. Durante un año y medio se hicieron reuniones con las tres partes: los representantes de los pueblos indígenas amazónicos, los del Estado y las de las empresas extractivas. Luego de mucho trabajo sale el reglamento, bien hecho, bien escrito y consultado con las partes interesadas: la OIT, varios gremios empresariales, expertos, organizaciones ambientalistas, de derechos humanos y otros organismos del Estado. Aparentemente, había un consenso logrado a partir de muchas reuniones y discusiones serias, informadas y validadas en un verdadero proceso democrático. Terminó el proyecto y se entregó el documento al Estado antes del año 2000. Misión cumplida, o casi, pues la resolución nunca fue firmada. Fue a partir de ese proceso inconcluso, que comencé a convencerme de la necesidad de trabajar para promover la responsabilidad social empresarial.

RSE significa usar la inteligencia acumulada en las empresas, su principal recurso, también al servicio de la sociedad. Muchos empresarios, que aún no entienden plenamente la RSE, piensan que el único recurso que se les está pidiendo es dinero.

Se está abriendo el espacio a gente comprometida y sensible, comunicativa, con corazón y cerebro bien combinados y listos para responder con recursos a la estrategia integral de la empresa.

¿Cómo comenzaste a trabajar el tema?

Mi primer contacto fue a través de un estudio que había estado realizando un equipo en SASE, por dos años consecutivos. Antes de iniciar el tercer estudio, Baltazar asume la representación de AVINA en el Perú y lo realizamos Marcela Benavides y yo. Entrevistamos a más de 70 empresas, en Lima y provincias, para conocer sus avances respecto de sus políticas y prácticas en RSE. El resultado de la investigación fue publicado por la Universidad del Pacífico en el año 2001 y es aún una referencia obligada para conocer la forma de hacer RSE en el Perú, junto con las publicaciones de los estudios anteriores. Con ese conocimiento acumulado comencé a trabajar el tema. Como objeto de estudio conceptual la RSE era fascinante; no obstante, los términos con los cuales yo tendría que expresarme para “llegar” al empresariado, me causaban espanto. Yo no comprendía, en aquel momento, por qué tendría que probar a un empresario que la responsabilidad social era rentable y que aumentaría su competitividad en el mercado, porque de no hacerlo, él no entendería por qué debería ser socialmente responsable. Mis pensamientos de entonces eran: ¿es que los empresarios son tan obtusos que no pueden entender que el mundo está de cabeza y que ellos tienen en las manos las posibilidades de cambiarlo? ¿Es que no tienen corazón? ¿Es que no viven en este mismo planeta? Para responder a esas preguntas tuve primero que ubicarme. ¿Quiénes eran en ese momento mis *stakeholders*? Es decir, ¿a quiénes podría yo impactar y quiénes podrían ejercer un impacto sobre mí? Positivo o negativo, no importaba. Entonces me dije: “Guida, si quieres un mundo mejor tienes que entender por qué la responsabilidad social puede ser rentable y competitiva para una empresa, por qué tú quieres “vender” esa idea a los empresarios en primer lugar. Minha nossa senhora!”. Me puse a estudiar aquí y afuera. Comencé a participar del mundo empresarial y de los debates en torno a la RSE. En

resumen, entendí por qué la RSE es rentable y es competitiva como no se tiene aún una clara idea en el país. Pero dejaré el porqué a la curiosidad de aquellos que quieran averiguarlo.

¿Por qué una empresa debiera ser socialmente responsable ahora?

Porque ya no basta practicar filantropía solamente, aunque es tremendamente necesaria en el caso de donaciones a instituciones de caridad que cuidan de enfermos crónicos, niños huérfanos, tercera edad o de la pobreza endémica en general. Tampoco basta con invertir en campañas sociales con la imagen del producto y un porcentaje de las ganancias reservado para causas sociales. Ambas formas son imprescindibles, pero es necesario ir más allá para que la empresa sea un agente de cambio social. Ser un agente de cambio social es una realidad ineludible para las empresas grandes, que tienen la oportunidad de dar el ejemplo y las facilidades para que las medianas y pequeñas empresas de capital 100% nacional también lo puedan ser. Es comprometerse realmente con el desarrollo sostenible del país comenzando por casa, sus trabajadores y familias, sus accionistas y ejecutivos, luego los proveedores, clientes y consumidores, el mercado, la competencia, las sociedad y sus instituciones y las políticas públicas que el Estado promueve. Significa usar la inteligencia acumulada en las empresas, su principal recurso, también al servicio de la sociedad. Muchos empresarios, que aún no entienden plenamente la RSE, piensan que el único recurso que se les está pidiendo es dinero. Yo les aseguro que a veces ni es necesario invertir un dólar, para ganarlos a chorros con la responsabilidad social, siempre y cuando se establezca una relación basada en la ética y un proceso que genere ganancias, también, para la sociedad y el medio ambiente.

¿Cómo se hace responsabilidad social? ¿Con quiénes y para quiénes?

La RSE se hace con el cerebro, el corazón, los ojos, los oídos, la boca, la piel, todo el cuerpo. Te explico algo que me ha fascinado descubrir. Existe una teoría que compara la estructura y el funcionamiento de la empresa con el cuerpo humano. Así la entiendo: los órganos vitales de la empresa corresponderían al cerebro, corazón, hígado, pulmón, riñón y otros órganos y sistemas imprescindibles para estar vivo. Ahí está la alta dirección, las gerencias de producción, de finanzas, de logística, entre otras instancias indispensables para que la empresa exista. Sin embargo, las llamadas partes “blandas” de las empresas son todas las gerencias o departamentos que tratan de las relaciones no comerciales o para-comerciales, si cabe, y a estas les corresponden los órganos y sistemas sensibles del cuerpo de la empresa. Dicho de otro modo: una empresa debe ver, oír, oler y sentir todo lo que pasa adentro y afuera para actuar estratégicamente en consecuencia con las necesidades o expectativas que descubre en todos, a través de su “sensibilidad”. *Marketing*, por ejemplo, podría percibir más allá de escuchar solo al consumidor y a la competencia afuera, y a la gerencia general y de finanzas adentro de la empresa; así como Relaciones Públicas también podría ampliar su percepción y actuación con ética; igualmente la Logística, al momento de decidir a quién y cómo realizar las compras necesarias para el funcionamiento de la empresa. Ello porque hay muchos otros grupos interesados en lo que hace o no hace la empresa, más allá de los grupos tradicionales relacionados al negocio. Ojo: *Marketing* no puede “vender” por mucho tiempo una imagen de empresa socialmente responsable, si esta hace agua, justo por ese lado. A tu pregunta de cómo se hace responsabilidad social empresarial, yo te respondo: con el sentido común.

¿Cómo andamos en el Perú?

Le paso tu pregunta a la empresa ¿Cómo andamos, jefe? Creando las áreas, los departamentos, los responsables de la RSE dentro de la empresa. Pero, si la responsabilidad social no va más allá de la filantropía y de la inversión social y no compromete la estrategia misma del negocio e involucra a la alta dirección y a los trabajadores, no alcanzará los beneficios que esta le puede reportar. Los balances sociales van dando cuenta del crecimiento de ese

compromiso y el público va percibiendo su autenticidad o no, a través de los propios indicadores de la empresa. La gente joven que va entrando, o la que comienza a darle servicios de consultoría, ayuda a que la empresa emprenda la transformación interna necesaria y previa a su actuación afuera. Se está abriendo el espacio a gente comprometida y sensible, comunicativa, con corazón y cerebro bien combinados y lista para responder con recursos a la estrategia integral de la empresa. Es decir, hacer de RSE una vía de rentabilidad y de ventaja competitiva, desde el ADN mismo de la empresa. Me resta desear un buen trabajo, señores y señoras, y que no se olviden de desarrollar una comunicación responsable con sus *stakeholders* -quienes son sus socios e inversionistas estratégicos- y no solo hacer un *marketing* de buena imagen. Generar las alianzas necesarias para lograr los objetivos y usar las dos manos para abrazar la tarea y para llamar a la gente de afuera experta en los temas que ustedes aún no conocen. ¿Vendido? A fin de cuentas, sumando, todos salimos ganando: nosotros, las personas que necesitan de nuestro impulso amoroso y recursos personales, las empresas y el planeta. El planeta es nuestro, de todos, y si lo cuidamos dará jugosos frutos, siempre. La voz es comenzar por uno y alcanzar el planeta.