

Wayne, Visser

Entrevista a Wayne Visser

"La RSE ha fallado"

Fuente: Visión sustentable



Por sus títulos. Por sus antecedentes laborales. Por la cantidad de libros publicados. Quizás la mejor manera sea que es uno de los pocos Gurus de la Responsabilidad Social Empresarial y la Sustentabilidad que se anima en poner en palabras fuertes aquello que es difícil de admitir, "La RSE ha fallado".

Días atrás visitó el país, invitado por ReporteSocial.com, para hablar sobre las oportunidades y desafíos de impulsar el cambio a través de la sustentabilidad en las personas, organizaciones y la sociedad en su conjunto. Entrevistado por Visión Sustentable, durante el encuentro organizado por AgendarRSE, fue categórico en afirmar que "si tenemos éxito en admitir el fracaso de la RSE y enterrar el pasado, podemos encontrarnos en la cúspide de una revolución". Por este motivo, cree que las implicancias para la sustentabilidad y la RSE es hacer cambios fundamentales dado que cualquier otra cosa que se realice será inútil.

Próximo a presentar su décimo libro "La Responsabilidad Social 2.0 y el nuevo ADN de los negocios" asegura que "estamos en un momento extraordinario después de la crisis financiera mundial, y este nos dice que el sistema económico financiero actual no es sustentable. Es un momento en que tenemos que reformar el sistema y cuestionar el tipo de capitalismo que está detrás de este sistema, que es un sistema de capitalismo que está impulsado por los accionistas, y también tenemos que cuestionar el tipo de instituciones que tenemos que están muy enfocadas al corto plazo y en las

ganancias, nada más".

- Pero estos conceptos los venimos escuchando desde la década del 70 cuando se da la primera definición aceptada de RSE. **¿Opina que la historia de la RSE es un debate sobre el futuro?**

- Sí, exactamente. En primer lugar debemos darnos cuenta que la RSE es un movimiento dinámico que ha ido evolucionando en las últimas décadas, sino en siglos. En segundo lugar, y quizás más importante, debemos reconocer que a pesar de esta impresionante marcha aparente, la RSE ha fallado.

Partiendo de esto podemos decir que sin dudas tuvo muchos efectos positivos, sobre todo para las comunidades y el medio ambiente. Sin embargo, su éxito o fracaso debe ser juzgado en el contexto de los efectos totales de las empresas en la sociedad, y visto de esta manera existen pruebas fehacientes que demuestran que los impactos negativos de los negocios han sido terribles.

- Ahora **¿Por qué fracasa la RSE precisamente en aquellos problemas o temas que supuestamente son los que más le preocupan?**

- En mi opinión obedece a tres factores, que yo llamo Triple Maldición. La primera la denominó RSE incremental, que básicamente tiene que ver con la necesidad de la mejora continua, la gestión de la calidad total que se exporta a todo el mundo con la norma ISO 9001. Ahora bien, cuando esto se aplica a los productos y servicios trae muchos beneficios. Sin embargo cuando se la aplica como el método fundamental para hacer frente a nuestros objetivos sociales, éticos y ambientales se produce un error, por velocidad y escala.

La segunda la denominó Periférica y tiene que ver con la falta de compromiso del gobierno corporativo de la mayoría de las compañías. El responsable es un periférico, aunque haya un compromiso público por parte de la compañía, elaboren reportes. El tema es que cuando vas a la parte financiera ves medidas a corto plazo que se contraponen con el uso del término RSE.

- **¿Por eso asegura que la RSE es antieconómica?**

- Exactamente. Incluso tanto consultores, como responsables o incluso directores están desesperados por poder demostrar que la RSE es buena para los negocios, que la RSE paga. Y la verdad que en la mayoría de los casos no lo hace. Revertir la pobreza en el mundo o temas de biodiversidad requieren de un cambio estratégico y una enorme inversión

- **¿Pero cuál sería la salida?**

- Si tenemos éxito en admitir el fracaso de la RSE y enterrar el pasado, podemos encontrarnos en la cúspide de una revolución. Con lo cual, todos aquellos que pretenden que la RSE es algo bueno que ayudará a resolver los problemas del mundo deberían entender que es algo que alguna vez fue útil, pero cuyo tiempo ha pasado.

- **Y surgiría lo que usted llama la RSE 2.0**

- Sí, la denominé así porque la relaciono con la Web. A la actual yo la identifico con la Web 1.0, porque es unidireccional, estándar, mientras que la que debe surgir, Web 2.0, es multidireccional, participativa, innovadora. Si llega a tener éxito vamos a cambiar la forma en la que hablamos y practicamos la RSE, y en última instancia la forma de hacer negocios.

- **¿Cuáles serían los principios que regirán a la nueva RSE 2.0?**

- Básicamente serían cinco principios: conectividad, escalabilidad, capacidad de respuesta, dualidad y circularidad.

Quando hablo de conectividad me refiero a que las empresas deben romper con la hegemonía de los accionistas. Es como si las empresas fueran meros ciervos del valor accional donde los CEOs no duran más de tres años y son esclavos a las fluctuaciones de los mercados. Por eso hay que pasar de la sumisión a la conexión, tienen que institucionalizarse de múltiples partes interesadas.

En cuanto a la escalabilidad necesitamos cambiar a ésta dado que los problemas de la humanidad se encuentran en una escala masiva y son tan urgentes que las soluciones de la RSE no pueden coincidir. Un ejemplo de esto fue lo que hizo Walmart post Katrina y decidió que todas las prendas fueran algodón orgánico y el pescado fuera certificado MSC. Esto es un ejemplo que a futuro tendrá un impacto real. A su vez esto también es capacidad de respuesta, porque donar un cheque es fácil, sin embargo no se hace nada para modificar su modelo de negocio.

Para resumir los otros dos... la dualidad se refiere a que no podemos seguir polarizando, "se hace o no se hace" y lo que se propone es buscar un equilibrio. Con respecto a la circularidad, es necesario diseñar una economía donde no hay distancia, todo debe estar diseñado para el reciclaje.

- **¿Qué cambios se deberían dar para que este concepto de la RSE 2.0 comience a instalarse?**

- Bien, lo primero que hay que cambiar son las expectativas de que los negocios y las empresas sólo tiene que ver con ganancias, se tiene que dar un proceso educativo para la sociedad, los políticos, para la gente de negocios. Se tienen que dar cuenta que los negocios tienen que ver con contribuir con la sociedad y esto es una materia pendiente que tiene que ver con la educación.

La segunda cosa es que las políticas tienen que cambiar, las instituciones deben promover incentivos que recompensen este tipo de comportamiento, tanto para los CEOs como para las empresas. Hay que recompensar cualquier tipo de acción que resulte de la sustentabilidad.

Mi opinión es que todos los esfuerzos realizados por las empresas en RSE o sustentabilidad fracasaron en los últimos 50 años, porque no cambiamos los incentivos. Hay compañías que pueden seguir imponiendo costos a la sociedad que ellos no están dispuestos a pagar, contaminación, costos de salud, entre muchos otros. Entonces sin un cambio de políticas que cree los incentivos necesarios es muy difícil para los líderes de negocios hacer realmente un cambio...

LA RSE 1.0

- Paternalista
- Basada en los riesgos
- Basada en la imagen

LA RSE 2.0

- Colaboración
- Basada en la colaboración
- Orientada a los resultados

- Especializado
- Estandarizado
- Marginal
- Occidental
- Integrado
- Diversificado
- Escalable
- Global

- ¿Entonces el papel fundamental vendría por parte de las políticas públicas?

- Lo que vemos hoy en día es que el péndulo está volviendo para atrás, hay más importancia en políticas públicas. Sin embargo, tengo que decir que en muchos países en desarrollo, incluyendo a Argentina, la implementación de las políticas es un problema, con lo cual hay que encontrar formas más creativas de Gobierno. Donde vemos muchos progresos aquí es entre las alianzas de OSC y empresas, empresas y Gobierno. También todas las normas voluntarias. Entonces mientras que se puedan implementar políticas que sean transparentes y las empresas puedan revelar su rendimiento, su performance, los demás actores dentro de la sociedad pueden comenzar a presionar.

- ¿Me podría dar ejemplos?

- Una ciudad como Curitiba es un muy buen ejemplo de esto, donde hacen muchas cosas innovadoras para dar empoderamiento a la gente local. Permiten a los sectores de menores recursos intercambiar servicios públicos por alguna contribución que puedan realizar, trabajo voluntario por ejemplo para tener pasajes en transportes.

Otro ejemplo del Reino Unido, hay un Grupo de Líderes sobre el cambio climático, son 30 CEO de toda Europa que se reúnen para trabajar con los gobiernos para poder crear y desarrollar más políticas sobre Cambio Climático con objetivos específicos, porque entienden que si no se hace en conjunto no se lograrán cambios sustentables.

- Hay autores e incluso empresarios que aseguran que el gran desafío que tienen es incorporar los conceptos de RSE y sustentabilidad en los mandos medios. ¿Cree realmente que este sea un problema?

-Yo, no creo que sea un problema de la gerencia media sino de la cultura de la empresa. Y el sistema de performance de rendimientos e incentivos dentro de la misma. La razón por lo que la gerencia media lo resiente es porque por lo que los recompensan no tiene nada que ver con la RSE o la sustentabilidad. Entonces, si alguien viene y les dice: "tenes que hacer RSC, que es una carga adicional que se suma sin recompensa alguna". Entonces los incentivos tienen que cambiar. Los gerentes tienen que ver que el liderazgo de la empresa está realmente convencido de esto.

- ¿Me podría dar algunos ejemplos creativos que se hayan implementado y que no estén relacionados con el bono?

- Si, algo que implementó una empresa brasilera, Semco, cuyo CEO, Ricardo Sembla, estableció una política de Recursos Humanos a partir de la cual se le permite a los empleados establecer sus propios objetivos, su propio salario, sus horarios de trabajo, teniendo como meta a la sustentabilidad.

- ¿Cómo se relaciona la innovación con la sustentabilidad?

- Bueno, las relaciones reales que necesitamos para enfrentar los retos de la sustentabilidad no las vamos a poder tener sin innovación, de hecho una de las razones por las que la RSE fracasó es debido a la falta de actividad y de innovación. Si tomamos el ejemplo del Cambio Climático, no es posible que el mundo llegue a una reducción del 80 o 90 por ciento para el 2050 sin que haya una revolución industrial completa. Tenemos que entender que no llegaremos a ese objetivo maximizando eficiencia, hay que generar actividad e innovación para lograr ese cambio.

- ¿Cómo lo hacemos?

- Una de las maneras es estableciendo un horizonte de políticas que establezca estos objetivos, por ejemplo, para el 2050 debemos estar acá, y que las compañías hagan innovación por ellas mismas, como puedan para cumplir con esto.

Otra área que hay que tener muy en cuenta son las empresas sociales, o el emprendimiento social, porque quizás algunas de las grandes soluciones no vayan a venir de las grandes empresas, de compañías como British Petroleum o Shell, ellos realmente no han presentado ni van a traer soluciones innovadoras. Por eso, quizás, sea una pequeña empresa, o una de otro sector, como por ejemplo Google, que es una empresa innovadora, no sólo en su política de Recursos Humanos. Por ejemplo, en el tema de cambio climático, ha fijado el objetivo de hacer que la energía renovable llegue a ser más barata que la energía actual; y a tal punto está comprometida que uno de cada cinco días, el equipo técnico puede trabajar en proyectos propios, que no tengan absolutamente nada que ver con el trabajo diario de la empresa, entonces esto crea innovación. A su vez, se relaciona con lo que te decía antes, esta es una muy buena manera de decirles a los mandos medios que la alta dirección está comprometida con el tema.

También empresas como General Electric con su programa ECO Imagination está tratando de concentrarse en la innovación y está ganando mucho dinero.

- Ahora, GE fue pionera en innovación, nació con este espíritu incorporado...

- Sí, totalmente y a su CEO se lo puede ver este espíritu de liderazgo, y una de las cosas que dice es que los líderes tienen que ser curiosos, abiertos y humildes para creer que no tienen todas las respuestas, y ese es el tipo de liderazgo que necesitamos.

- ¿Cuáles son los desafíos para América Latina y para Argentina en particular?

- Creo que para la mayoría de América Latina el tema fundamental es el tema del Gobierno, de la gobernanza, tanto corporativo como político. Tiene que ver con la transparencia, la estabilidad y hacerse cargo de la corrupción. Países como Argentina, pueden ir solucionando el problema de manera efectiva y, si lo hacen, muchos de los otros problemas medioambientales, o de la sociedad en general se van a solucionar dado que están socavados por el tema de la corrupción. Creo que el hecho de lograr esta gobernanza sería la prioridad más importante a la que se enfrentan.

Y esto se puede solucionar de diferentes maneras, por ejemplo, contar con un índice de sustentabilidad en la bolsa, un código de gobierno corporativo adecuado, o tener requerimientos obligatorios para presentar reportes de sustentabilidad.

- ¿Qué opinión le merece la Norma 26.000?

- Tengo mis reservas. Hay que ver en qué medida se va a tomar con seriedad dado que si seguimos igual que hasta ahora en mi opinión fracasará en tres formas. El primero se basa en que va a incorporar un abordaje continuo, sin embargo, no aborda los problemas de corrupción, la brecha entre pobres y ricos, entre otros muchos puntos. El segundo punto se basa en que los problemas persisten a pesar de existe la RSE y esto es así porque la RSE a quedado al costado, ha sido una máscara que no ha cambiado la estrategia fundamentales. Y por último, porque la RSE ha sido poca económica, quiero decir, que no se ven casos de negocios, el mercado no recompensa.

- ¿Se refiere a que debe surgir una nueva RSE?

- Si, hay una visión que debe morir y una nueva que debe surgir. A la actual yo la llamo Web 1.0, porque es unidireccional, estándar, mientras que la que debe surgir, Web 2.0, es multidireccional, participativa, innovadora. Con lo cual para que la ISO 26.000 tenga éxito dentro de 10 años se deben haber aplicado aquello que yo llamo los cinco principios de éxito: creatividad e innovación, escalabilidad, capacidad de respuesta