

“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL NECESITA ENTRAR A UNA NUEVA ETAPA”

Entrevista a José Antonio Villagra

José Antonio es fanático de la música, desde los 15 años ha participado en numerosas bandas de diversos tipos de música: pop, rock progresivo, new wave y ahora (en una etapa más "adulto contemporáneo" por cierto) en el jazz fusion. Su instrumento "oficial" es el bajo, aunque también se le puede ver alternando con la batería, los teclados y la guitarra, recientemente compró un saxo.

Es una incansable viajero, desde hace 4 años se hizo la promesa de salir del país por lo menos un mes año, cosa que viene cumpliendo religiosamente.

Se considera asimismo un "contracultura", amante de la diversidad y la tolerancia, aunque esto, curiosamente, le lleve a acalorados debates con lo que él llama "intolerantes", sobretodo en un país como el nuestro donde tanto falta trabajar en contra de la discriminación y a favor de la diversidad.

En otra faceta dedica al menos un par de horas diarias al gimnasio, por lo menos unas 5 veces a la semana, sin el deporte siente que "le falta algo".

José Antonio, a ti normalmente se te ha relacionado con la consultoría en los Modelos de Excelencia en la Gestión como el Malcolm Baldrige y el Iberoamericano, así como en temas como el Liderazgo Organizacional y el Balanced Scorecard, ¿cómo es que ahora te vemos tan entusiasmado por la Responsabilidad Social Corporativa?

La empresa que dirijo hace consultoría, desde hace una buena cantidad de años, utilizando los Modelos de Excelencia en la Gestión (Baldrige, EFQM e Iberoamericano). Quienes conocen estos Modelos saben que uno de los aspectos centrales que es considerado es el tema de la Responsabilidad Social. En concreto, los Modelos reconocen el hecho de que las mejores organizaciones del mundo, también llamadas “organizaciones de excelencia”, dedican una buena parte de su gestión a lograr un equilibrio de tipo ganar - ganar en las interacciones con los grupos de interés. Es decir, las empresas de excelencia gestionan la responsabilidad social con una motivación no sólo ética sino también relacionada a lograr sostenibilidad, lo que, a su vez, termina siendo un muy buen negocio. De otro lado, el enfoque del Balanced Scorecard que ya cuenta con más de 15 años, trabaja el equilibrio de indicadores poniendo énfasis en los grupos de interés (aunque no únicamente): no basta “hacer cosas” de Responsabilidad Social, hay que ser eficiente en ello, ahí entran los indicadores.

¿Cómo ves la Responsabilidad Social Corporativa en el país?

En principio hay una gran avance en estos últimos años, cada vez más organizaciones consideran el tema como algo estratégico y no sólo como un gasto dedicado a mejorar la imagen de la empresa, sin embargo, hay mucho que trabajar en ese sentido. La Responsabilidad Social tiene numerosas formas de ser entendida, pero creo que la mejor manera de abordarla es identificando los grupos de interés y estableciendo estrategias para generar una lógica ganar – ganar y de desarrollo sostenible a largo

plazo. Creo que hay grandes oportunidades que van más allá de hacer obras sociales y cuidar el medio ambiente, por eso, dependiendo del tipo de negocio se puede enfatizar temas más complejos como la cultura de valores, educación, salud, justicia y seguridad, por hablar de algunos de los más importantes.

¿Cuáles son las principales barreras que te ha tocado ver en la implementación de estrategias de Responsabilidad Social?

Pienso que hay un grave error de algunos empresarios al pensar que la inversión es alta, que hacer Responsabilidad Social es sólo para empresas grandes. Lo que sucede es hay un paradigma que relaciona estas actividades con grandes inversiones en obras sociales que terminan en costosas campañas publicitarias para que “haya retorno”. Es ingenuo que las actividades de Responsabilidad Social sean consideradas como inversión en publicidad, este error hace que algunos las consideren en el presupuesto de Marketing. De veras que por ahí no va la cosa, por definición lo que se destina a Responsabilidad Social es una inversión y su retorno se dará en la medida en que se consolide la sostenibilidad que se busca. Lo del marketing es bueno pero debe ser entendido como marginal a la ganancia real. Yo recomendaría francamente a todos los empresarios que empiecen por diferenciar sus presupuestos de responsabilidad social de los de marketing.

Ahora bien, con creatividad se puede hacer cosas de gran impacto sin gastar grandes cantidades de dinero. Por ejemplo:

- Implantar una estrategia coherente de valores, tanto hacia adentro como hacia fuera, promover valores es buen negocio, genera lealtad y recomendación, los pilares de los ingresos sostenidos.
- Promover diversidad y generar estrategias anti-discriminación, somos un país muy heterogéneo, la diversidad también es muy rentable, produce innovación y creatividad.
- Involucrar activamente al personal, la Responsabilidad Social no es sólo de los accionistas, el personal debe participar, eso genera motivación, lo cual también es buen negocio porque el personal motivado responde con mayor productividad.
- Promover mejoras en la legislación cooperando con el gobierno a través de los gremios empresariales.

¿Cómo ves la Responsabilidad Social desde la óptica de los diferentes sectores en los que te ha tocado trabajar?

Hay mucha gente en diversos sectores, fuera del empresarial, que comparte los principios de la Responsabilidad Social, sin embargo no conversan mucho. Creo que los empresarios están haciendo su parte, PERU 2021 es un buen ejemplo. No obstante necesitamos entrar a una nueva etapa. Esta etapa debería permitir que los diferentes sectores e instituciones que trabajan la Responsabilidad Social empiecen a trabajar de una manera más coordinada. Te doy un ejemplo, existen ONGs muy pero muy eficientes que podrían tranquilamente manejar muchos de los proyectos de Responsabilidad Social no sólo de las grandes empresas sino también de las medianas y pequeñas. Comento esto porque recientemente, en el marco de una consultoría para la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) he desarrollado, en conjunto con las principales Redes de ONG del país, un Modelo de Excelencia en la Gestión para ellas. La experiencia ha sido interesantísima y se ha podido constatar las fortalezas así como las áreas de mejora en la gestión de estas organizaciones. Creo que hay grandes oportunidades de cooperación y aprendizaje entre privados que aún no ha sido aprovechados, por ejemplo empresarios que

transfieren capacidades de gestión modernas a ONG y éstas que apalancan estrategias de Responsabilidad Social para hacerlas más eficientes.

De otro lado, si extendemos el tema a la lucha contra la pobreza encontraremos que hay grandes aliados en el mundo de la microfinanzas que tiene un mar de enseñanzas, COPEME, un importante consorcio de ONG trabaja muy eficientemente el tema. En fin los ejemplos son múltiples, ahí también está ASBANC (a través del IFB) con sus exitosos programas de responsabilidad social en el sector justicia. Lo mismo sucede con los cooperantes tanto bilaterales como multilaterales, hay oportunidades de aprendizaje y cooperación por todos lados.

Cuéntanos un poco más sobre el Modelo de Gestión para ONG desarrollado por APCI

Este modelo tiene por finalidad ayudar a las ONG a incorporar mejores prácticas de administración que les permitan constituirse como instituciones de mayor impacto en sus proyectos de desarrollo. El siguiente paso del proyecto implica la creación del Premio Nacional para las mejores ONG que han implementado este modelo, así como un plan de capacitación anual para éstas. El Modelo está basado en el Malcolm Baldrige. La idea es reconocer que las ONG son un factor importante en la lucha contra la pobreza. A todos nosotros debería interesarnos el éxito de la ONG porque actores importantes en el desarrollo social. Estamos viendo la manera de sumar fuerzas a esta iniciativa porque los recursos del Estado siempre son limitados, felizmente hemos recibido el interés de empresarios, cooperantes y de las propias ONG.

Otra parte de tu experiencia se encuentra en los temas de Liderazgo Organizacional, ¿por qué cuesta tanto que los líderes se entusiasmen con la Responsabilidad Social?

Pienso que la clave es como se vende el tema de la Responsabilidad Social, insisto en esta idea, no se trata sólo de ser éticamente correctos, se trata también de generar mayor valor para los grupos de interés, es decir, generando la lealtad de clientes, trabajadores, proveedores y sociedad. Por ahí va la cosa, no estamos acostumbrados a medir, si midiéramos el costo de nuestra baja preocupación por el prójimo en todos los terrenos, veríamos que estamos perdiendo una millonada.

De otro lado, resulta paradójico, muchos empresarios y gerentes pueden comprar consultorías en herramientas modernas de gestión que luego fracasan por el simple hecho de que falta lo principal: una orientación sincera y real por trabajar con los grupos de interés. Ejemplos: (1) no es posible implementar el modelo de gestión por competencias si no reconozco sinceramente a mi personal como algo importante, (2) no puedo implementar ninguna estrategia de “supply chain management” sin un respeto real por el proveedor, (3) no puedo aplicar marketing “one to one” si no valoro realmente a mis clientes.

La clave está en los líderes, cuando la mayoría de ellos sienta y transmita un verdadero respeto por los grupos de interés entonces avanzaremos a otra velocidad.

José Antonio Villagra:

jvillagra@praxis.com.pe

<http://www.praxis.com.pe>