

**12 de octubre, 2006**

**Conferencia: "Liderazgo Responsable: Gestión Sustentable"**

**Por el Sr. Ricardo Young, Presidente de ETHOS.**

**Introducción:**

- Bueno, es un gusto darles la bienvenida en nombre de AHS (Advanced Human Systems) para nosotros es un gusto, es un honor tenerlos a todos aquí presentes para un tema que nos convoca bastante seguido a muchos que es el tema de la responsabilidad social empresarial.

Y en particular, a todos los que estamos preocupados para que la responsabilidad social empresarial se haga conciencia y acción cada día más en el modo de ser empresarial de nuestro país. Como está sucediendo en América Latina y en todas partes del mundo.

Para nosotros es un altísimo honor y gusto tener aquí con nosotros y poderles presentar al Presidente de Ethos, Ricardo Young, uds. habrán visto ya, toda su trayectoria y su currículo.

Lo va a presentar ahora, Gustavo Rodríguez Baltar, que es director de AHS. Y que gracias a la amistad y a la relación personal con Ricardo de Gustavo hace posible dado a toda su agenda, su nutrida agenda, la agenda de Ricardo que pueda estar acompañándonos aquí en Uruguay por estas horas.

Para AHS, naturalmente, es muy importante estar en este tipo de actividades que promociona la responsabilidad social empresarial y naturalmente lo hacemos como siempre, apoyados por Deres que está trabajando con nosotros en esta jornada, convocándonos a muchos de uds. La responsabilidad social empresarial, con todas las entidades que están trabajando.

También tenemos presente autoridades de ACDE que hace años que trabajan también el tema de la Responsabilidad Social Empresarial; autoridades del LATU, tantos organismos públicos y privados que están acá representados, buscando caminos. Bueno, para eso viene Ricardo. Hoy, entre nosotros para conversar, para darnos su visión y todo lo que está pasando también en el mundo, de acuerdo a su perspectiva.

Están puestos allá, al fondo los banners de Deres y también de UNICEF, porque una de las maneras como AHS está encarando también, como consultora en acciones directas la responsabilidad social empresarial es apoyar justamente a UNICEF, como estamos haciendo desde hace un tiempo. Por una inspiración de Gustavo Rodríguez se le ha propuesto a UNICEF, le hemos propuesto a UNICEF generar un consejo consultor para UNICEF, no tanto para la recaudación de fondos sino sobretodo para prestar inteligencia y toda la experiencia empresarial de varios número uno de empresas de nuestro país que están conformando ese consejo con mucho gusto, están haciendo acciones muy importantes. Es nuestra manera concreta y silenciosa de estar apoyando con el know how, con las relaciones que tiene la consultora para que UNICEF pueda avanzar y profundizar en sus proyectos.

Es una alegría que nos estén acompañando también aquí. Lo hacemos siempre en esta casa, NH a la cual también le damos las gracias porque trabajamos como un segundo lugar de oficina y de acciones y también a los integrantes de AUDICO que nos acompañan también en estos eventos.

Por último quisiera decir, antes de dejarle la presentación de Ricardo a Gustavo algunos detalles prácticos que no por reiterados dejan de ser importantes, que primero que apaguen sus celulares por favor o pónganlos con el vibrador para que todos en este mundo de tanta comunicación estemos acá concentrados en la comunicación que va a establecer con nosotros Ricardo; después les voy a decir también que van a estar las asistentes recibiendo preguntas que quieran hacer uds. a lo largo de toda la conferencia para que en los minutos que tengamos dispuestos a las preguntas podamos agilizar todas las inquietudes que uds. puedan hacérselas presentar Ricardo y que las pueda responder. Y por último, decirles que esta ponencia que va hacer él va a estar a disposición dentro de unos días en la página web de AHS. Sin más entonces, y agradeciéndoles una vez más el estar acompañándonos le damos la palabra a Gustavo Rodríguez que va presentar entonces a Ricardo Young.

### **Presentación por Gustavo Rodríguez – Director de AHS**

- Buenos días a todos nuevamente y bienvenidos. Primeramente, quisiera tomarme unos segundos en presentar a Ricardo como el amigo. Por causas del destino como yo digo a veces nos conocimos en el año 1998 en un Seminario sobre liderazgo en Oxford y donde tuvimos la oportunidad de trabajar un par de días juntos. Creo que desde la primera jornada que compartimos, - nuestra conversación, - descubrimos que había varias pasiones que teníamos en común en ese momento ambos dirigíamos empresas de enseñanza de idiomas. Bueno, y a partir de ese momento, hemos compartido diversos eventos internacionales, encuentros que yo diría no fueron programados, nos fuimos encontrando en distintos lugares. Pero en el 2001, tuve el placer y el honor de ser coordinador de un evento nacional que digamos, de alguna manera, reunió en Punta del Este a líderes latinoamericanos de pensamiento, y nuevamente ahí Ricardo era uno de los que participó. Bueno y ayer charlábamos y comentábamos que interesante como de alguna manera nuestras vidas han ido cambiando en los últimos años pero lo interesante es que de alguna manera si bien van cambiando las cosas que hacemos siempre nos encontramos con Ricardo con pasiones comunes. Hoy la pasión común es la Responsabilidad Social. Y ahora no quiero demorarme más, y voy a leerle la presentación formal que quiero hacerles de quien es Ricardo para no cometer ningún error.

Ricardo es empresario y consultor internacional en Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable dictando conferencias y participando en seminarios y eventos locales e internacionales, tales como el Foro de Davos que se realiza anualmente en Suiza. Se graduó en Administración de Empresas en la Fundación de Getulio Vargas de San Pablo y luego obtuvo un Master en Administración General. Participó en el programa de Educación y Filosofía de Mont Claire College de Nueva Jersey. Y actualmente participa en un programa que se llama Elias (Emergin Leader for Innovation Across Systems) para el desarrollo del ergo sistémico, es un programa que se esta llevando a cabo liderado por Peter Senge en el MIT. Y creo, que Ricardo, a lo mejor, durante su alocución de hoy nos va a comentar algo de lo que están haciendo allí. Por otro lado, en su faz empresarial, es presidente del directorio de **Yahisi Internexus**, que es una líder en la red de franquicias de educación y lenguaje. Ricardo fue fundador y presidente en tres períodos consecutivos de la Asociación de Franquicias de

Brasil. **Yahisi**, su empresa, fue una de las primeras empresas brasileñas en establecer franquicias en el exterior. Ricardo es miembro del Consejo Directivo de la World Business Academy y opero en ese consejo desde el año 1993 al 2002. Y fue el primer coordinador nacional del pensamiento nacional de bases empresariales, por dos períodos en Brasil. Es miembro del directorio de organizaciones tales como el Fondo Mundial de Preservación de Vida Silvestre en Brasil, de Accountability en Inglaterra, es miembro de la Global Report Initiative de Holanda. Les comento que la Global Report Initiative tiene dieciséis miembros y el único latinoamericano es Ricardo. Y tiene por objetivo lograr que las empresas en sus balances informen no solamente resultados financieros sino que también todo lo que están haciendo a nivel social y ambiental. Ricardo creo que llega el lunes de una reunión en Ámsterdam con el consejo de GRI. Bueno además es integrante del Directorio del Índice de Sustentabilidad Corporativa de la Bolsa de Valores de San Pablo y del Centro de Sustentabilidad Empresarial de la Fundación Getulio Vargas. Es además, miembro del consejo de Desarrollo Social y Económico del gobierno de Brasil. Es consultor internacional del Grupo de Zurich de Suiza y de Sustainability de Inglaterra. Ambas organizaciones especializadas en el área Responsabilidad Social. Y por supuesto, Ricardo es presidente del Instituto Ethos y Uni-Ethos, están muy enfocados en todo lo que es Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable. Además, Ricardo representa a Ethos en el Global Compact de Naciones Unidas y es presidente del Comité Brasileño. Creo que con esto es suficiente como para introducir a Ricardo y espero que disfruten este encuentro, que este sí lo hemos planeando desde hace un año. Muchos encuentros con Ricardo no fueron planeados, pero este hace un año que venimos tratando de manejar su agenda.

Ricardo te dejo con nuestros amigos.

### **Conferencia por Sr. Ricardo Young**

“Muchas gracias, Gustavo.

En primer lugar, buenos días es un gran placer estar con uds. aquí en Montevideo, esta linda ciudad. Agradezco a Gustavo, a Marcelo por la oportunidad de estar con uds. Tenemos un pequeño problema que mi español es pésimo, entonces yo intentaré hablar portuñol o ¿uds. prefieren portugués estricto? Pero hablaré despacio y nos vamos a entender. Si no me comprendieran por favor pido me interrumpan, me pregunten las cosas.

Quería hablar hoy de un aspecto muy importante de la Responsabilidad Social que no es la Responsabilidad Social en general. Voy a hablar sobre la Responsabilidad como un gran desafío para una nueva forma de liderazgo que comienza a ser impuesto por este movimiento de Responsabilidad Social y cuales son las características de estos nuevos líderes que son tan necesarios que cada vez más son demandados por las empresas socialmente responsables. Y cuales son las reflexiones que están siendo desarrolladas en al menos dos centros que son MIT (Massachusetts Institute of Technology) en Boston y el Global Compact que es esta iniciativa de las Naciones Unidas con la Asociación Mundial de las Escuelas de Negocios. Vamos a comparar los dos abordajes de liderazgo y podremos observar las características, las que podremos llamar de los líderes emergentes. En primer lugar voy a hablar de la definición de la Responsabilidad Social. La Responsabilidad Social es un movimiento muy nuevo, ha surgido al final de la década de los '80 pero se ha desarrollado a partir de 1994, 1995 con dos iniciativas muy importantes: el surgimiento del Business for Social Responsibility en los Estados Unidos y después con la unificación europea el movimiento CSR Europe

(Corporate for Social Responsibility – Europe) que establecieron las principales premisas del movimiento de Responsabilidad Social. Pero el arranque, el desarrollo más fuerte del movimiento de Responsabilidad Social se dio durante el cambio de milenio. En el inicio del año 2000, comenzamos a mirar nuevas y varias iniciativas como por ejemplo el Global Report Initiative, que hablaremos más tarde, el Global Compact iniciativa de las Naciones Unidas y una serie de otras iniciativas. El Instituto Ethos, Instituto que yo presido en la situación de Responsabilidad Social en Brasil es una entidad de empresas, solamente empresas asociadas y hoy tenemos 1200 asociados de empresas.

Ethos fue fundado en 1998 con 11 empresas, desde ese momento a hoy, 8 años después tuvimos un crecimiento constante de nuevos asociados. Por tanto, iniciaré la ponencia diciendo que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha tenido un sentido, un significado cambiante en el correr de todos estos años, y podemos definir al menos cuatro cambios en el concepto de Responsabilidad Social. A mediados de la década de los '90, el concepto de Responsabilidad Social la aún era la conformidad con la ley. La empresa que obedece las leyes: paga los salarios, paga sus impuestos, y trabaja con calidad estaría siendo socialmente responsable. Y esta visión obviamente era una visión importante, era una visión inicial, pero ni de lejos responde las demandas crecientes, el rol creciente que las empresas empezaron a tomar en este mundo globalizado. Para mediados de la década de los '90, para el fin de la década de los '90 el concepto de Responsabilidad Social comenzó a estar muy ligado a la inversión social privada o a la filantropía. Y muchas empresas inclusive por interés mercadológico empezaron a hacer inversiones sociales y se auto-denominaron socialmente responsables. Es claro que la inversión social privada es muy importante, pero es una parte, del concepto más amplio de Responsabilidad Social. ¿Por qué? Porque una empresa puede hacer una inversión social privada, puede invertir en proyectos sociales y jamás ser socialmente responsable, como veremos más adelante, porque la empresa puede hacer un excelente trabajo de filantropía, pero tratar muy mal a sus conocidos.

Un excelente trabajo de filantropía y tener una política de recursos humanos muy mala, muy agresiva o inadecuada. Por lo tanto, la inversión social, no define una empresa socialmente responsable. Sin embargo, la mayoría de las empresas socialmente responsables tienen algún nivel de inversión social. Después del año 2000, cuando comenzaron a surgir los primeros instrumentos de gestión socialmente responsable, se comenzó a percibir que la Responsabilidad Social exige demandas en la visión sistémica de la empresa y se trata de una gestión que procura generar valor, no sólo económico sino que socio-ambiental también. Y de ahí, existe un libro clásico que fue extremadamente importante para el cambio de la mentalidad, es el libro de John Elkington, "Cannibals with Forks", este libro hace análisis riguroso de lo que llamamos las externalidades producidas por las empresas y la ausencia en la gestión convencional de cualquier tipo de priorización para estas externalidades. Demostrando que la gestión convencional de las empresas generaba por un lado, un pasivo culto no mensurado y no evaluado en los procesos de evaluación de las empresas. Y por otro lado, tenía un potencial de creación de activos intangibles, que no eran capturados por las herramientas convencionales de evaluación de las empresas.

Por tanto este libro estableció un nuevo concepto de gestión que establece un nuevo paradigma donde la empresa socialmente responsable era aquella que agrega valor no sólo económico, sino socio-ambiental para todas las partes relacionadas, los stake holders, todas las partes relacionadas con la empresa minimizando los impactos negativos de la empresa en el medio, en la sociedad y optimizando los impactos positivos. Esta definición fue muy importante porque estableció un nueva

visión de la cultura de gestión. Hoy la iniciativa de la ISO 26000 que será publicada en 2008 está íntegramente dentro de este concepto - The Triple Bottom Line y del abordaje sistémico de la gestión. Por tanto, la tercera dimensión de la definición de Responsabilidad Social Empresarial es aquella que define la Responsabilidad Social Empresarial como una nueva cultura de gestión empresarial. A new formal management. Y esto es muy importante porque, si para la administración científica ella surgió en los inicios del siglo con Tylor, y la fundación de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard. Por tanto, tenemos más de un siglo de evolución y desarrollo de la teoría de la administración clásica. Después de la segunda guerra mundial tenemos una proliferación inmensa de nuevas escuelas de administración; de acuerdo a la visión Deming para la calidad y toda una multiplicación de tecnologías, procesos, de conceptos para tornar la administración más eficiente. Pero hasta la década '80, advertimos "La Máxima" de Milton Friedman, que decía: "The business of business is business" y que la peor cosa para un gestor de una empresa es perder tiempo con responsabilidades sociales. Que la mayor responsabilidad de un empresario es producir lucros para sus accionistas. Esta formulación de Milton Friedman es aún de la década de los '80, por tanto, cuando miramos para esta nueva cultura de "management", que es la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial y miramos diez años de evolución estamos todavía muy en el comienzo. Algunos de nosotros podemos decir: - esta bien, que bien -, tenemos más enanos para desarrollar esa nueva visión de administración que agrega valor socio-ambiental, económico para todas las partes interesadas tornando la empresa un agente de cambio positivo en la sociedad. Pero ahora estamos delante de un nuevo y pienso que el mayor desafío de todos.

¿Quién en la sala tuvo la oportunidad de ver el film de Al Gore "The Inconvenient Truth"? Nadie todavía.

Es un film que fue lanzado en los Estados Unidos en julio y ahora fue lanzado en Europa la semana pasada y será lanzado en Brasil creo en América Latina a partir de noviembre. Es un film de Al Gore que trata del calentamiento global.

Y nosotros tenemos visto un film reciente que no sé si uds. tuvieron la oportunidad de ver el film "The Corporation". Algunas personas aquí tuvieron la oportunidad de verlo. En este film "The Corporation" hay un empresario llamado Ray Anderson, que es el fundador y propietario de la mayor empresa de alfombras del mundo: Interface Inc. Este film muestra como las empresas con las mejores de las intenciones pueden ser personas jurídicas sociopatas. Las empresas por su comportamiento no comprometido con el interés de la sociedad pueden tornarse personas jurídicas sociopatas. El film plasma una comparación muy interesante entre la definición de la organización mundial de la salud, lo que es un sociopata, una persona física sociopata y compara con el comportamiento de las empresas en la sociedad y demuestra que si las personas jurídicas pueden ser personas físicas serían consideradas sociopatas.

Y este film es muy importante para nosotros los empresarios porque muestra nuestra miopía con relación a tantas cosas que hacemos y muchas veces no tenemos conciencia que estamos haciendo.

El film de Al Gore, "The Inconvenient Truth" - "La verdad inconveniente", es un film asustador, no es asustador porque es catastrófico de la forma hollywoodiana que estamos acostumbrados a ver es catastrófico porque Al Gore colecciona todas las evidencias científicas sobre el calentamiento global. Y muestra de una forma extremadamente didáctica lo que eso significa, el impacto que está

teniendo en el planeta, cuales son las perspectivas para los próximos treinta años, y lo que precisa ser hecho para cambiar este cuadro. Los efectos especiales del film fueron desarrollados por Steven Spielberg, el film tiene un impacto muy grande. El film muestra que el problema del calentamiento global coloca a la humanidad delante de, tal vez, esto sea el mayor desafío que es revertir un proceso que ya esta puesto en marcha y que ya fue de la propia capacidad de la naturaleza revertirla por sus propias condiciones.

Hoy el conjunto del planeta consume el 22 % más de los recursos naturales que podría. Y si citáramos ahora al economista americano Prahalad, que escribió el libro sobre economía en la base de la pirámide, todo mercado de consumo del mundo atiende a un billón y medio de personas. Siendo que tenemos cuatro billones y medio de personas que están fuera del sistema de consumo.

Si observamos como esta yendo en China, India, en países en desarrollo, una aceleración del consumo en las bases conocidas, o por lo menos comunes en las clases medias del planeta. Este desequilibrio ambiental tiende a acelerar y mucho. Lo que Al Gore muestra en el film es que sino hay cambios profundos de la concepción de la economía, la concepción de mercado, la concepción de consumo, de las fuentes de energía, de los conceptos tradicionales de uso y desuso y de posición de residuos sólidos nosotros viviremos en los próximos treinta años una situación intolerable. Hay un momento en el film que muestra panel de 10m. con el mapa del mundo y él tiene un gráfico donde muestra los diversos niveles del calentamiento posible en los próximos treinta años: un grado y medio, dos grados y medio y va hasta los cinco grados. Y muestra como el mapa del mundo se va transformando, en medida acrecimiento global, por la elevación de los océanos en todos los continentes. Los problemas de la elevación de los océanos ya sería un problema en sí. Pero el mayor problema: flujo migratorio provocado por el aumento de los océanos y por la evacuación en masa de las ciudades costeras en todo el mundo, más principalmente en el sudeste asiático. Dónde el flujo migratorio de millones y millones de personas para el interior crearía una situación de rompimiento del tejido social, que la humanidad no ha visto ni en las peores guerras. Y Al Gore presenta todo esto, no de una forma dramática o catastrófica sino avisando a cada uno de nosotros que es hora de dar un salto de conciencia y utilizar lo que tenemos mejor en tecnología y recursos para pasarnos a tener una actividad en el planeta que contribuya para la regeneración del planeta también y no para la satisfacción apenas de las necesidades de la humanidad dentro de una perspectiva individualista. Y la buena noticia en el fin del film es que muestra o que algunas medidas, algunas actitudes siendo tomadas pueden impactar el calentamiento global en los próximos treinta años y como la humanidad hoy tiene la tecnología y los recursos necesarios para revertir este proceso. Por tanto, abrí ese paréntesis, para ver que la cuarta definición de la Responsabilidad Social Empresarial es una definición más larga y más contundente que la gestión para sustentabilidad. Tenemos que comprender la gestión empresarial socialmente responsable como las condiciones necesarias para la gestión para sustentabilidad. En esta definición, - perdón por estar en portugués - , gestión socialmente responsable es toda forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y con el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las relaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. Cuando hablamos que es una gestión que se define por la relación ética y transparente por tanto es una gestión que se define por los valores, tiene dos

sentidos importantes aquí: uno, las empresas no controlan las variables que impactan a su gestión. En el mundo globalizado donde un avioncito se estrelló en un predio, en west side en Nueva York, la memoria del 11 de septiembre hizo que el mercado financiero mundial se caiga por causa de este accidente. Probablemente, las empresas que estaban haciendo ofertas de acción, acciones de mercado ayer sufrieron prejuicios enormes porque un avioncito se estrelló en un predio en Nueva York, en un accidente aéreo. Lo que percibimos, es que las empresas no controlan las variables que afectan su actividad como nuevos actores que están mirando, supervisando que las empresas hacen. Como los consumidores cada vez más organizados, los movimientos sindicales que nosotros ya los conocemos, las ONGs. , gobierno es importante. Por tanto, una gestión pautada en valores crea una relación de confianza con los diversos "stake holders" y al crear una relación de confianza con los diversos "stake holders" la empresa pasa a tener la oportunidad de construir a través de estas relaciones. Cuando hablamos de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, estamos hablando de este concepto de reducción del impacto negativo de las empresas en el medio ambiente y de la optimización de su impacto positivo.

Antes de ayer, yo no se si la prensa aquí en Uruguay notició que un río muy importante en los valles de los silos en Río Grande do Sul amaneció con toneladas de peces muertos. Ese río abastece la principal reserva de agua potable de Porto Alegre y se descubrió que cuarenta empresas de los sectores de calzados y alimentos derramaron productos químicos e ilegales en este río causando estas consecuencias. Así como las empresas pueden tener un impacto terrible sobre la sociedad, las empresas pueden tener un impacto excepcional sobre la sociedad. Voy a dar un ejemplo bastante sincero, que los desperdicios de agua que la Coca Cola tenía. La Coca Cola gastaba cerca de diez litros de agua para cada litro de refresco, de Coca Cola. Con esta creciente sensibilidad en la situación que están de agua y la escasez del agua hoy la Coca Cola redujo a la mitad del uso del agua para litro de refresco. Y algunas unidades ya consiguen hacer un litro de Coca Cola con tres litros con ocho de agua. Y la meta de la Coca Cola es hacer un litro de refresco para cada litro de agua utilizada. Lo que significaría una reducción del 10 % de la totalidad de los desperdicios que la Coca Cola tenía.

Entonces, cuando las empresas utilizan la tecnología de punta, esa tecnología revierte en oportunidades, no sólo de reducción de desperdicios, etc. También oportunidades de negocios.

Finalmente en esta definición de Responsabilidad Social estamos hablando de la empresa como agente de cambio social.

Si vamos a mirar hoy, hay dos nuevos fenómenos políticos en la globalización que no obedecen la dinámica clásica del estado nación y de gobiernos democráticamente electos o no.

Uno son las transnacionales, las seis mayores fortunas del mundo, los seis mayores productos brutos internos del mundo, más de cincuenta son empresas en diferentes naciones. Las naciones están presentes en diversos países del mundo de forma transversal. ¿Quién controla estas empresas? ¿Qué gobierno controla esas empresas?

Mismo sistema multilateral de las Naciones Unidas está basado en gobiernos nacionales. La otra fuerza de carácter mundial, transversal que no obedece a dinámicas nacionales son las ONGs., la sociedad civil organizada. Por tanto, es indiscutible que soluciones globales pasan por el reconocimiento y la incorporación de esas fuerzas transversales pero en los meses de conversación y negociación, no es por otra razón que las Naciones Unidas el año 2000 creo la iniciativa de Global

Compact para poder dialogar directamente con las empresas. Porque el diálogo con los gobiernos no llegaba a las empresas. La aplicación y efectivización de las convenciones las Naciones Unidas no avanzaban si el medio empresarial y a la sociedad civil organizada no participara del proceso. Por tanto, la Global Compact invitó a las empresas a que reconocieran desde un principio de las convenciones internacionales de las cuales los gobiernos asignaron porque al reconocer estos principios las empresas transnacionales pasaban a dar una demostración de interés público. Y a partir del momento que la empresa se comprometía con un marco regulatorio más ancho que la legislación específica de esos países, ellas pasaron a tener la condición para dialogar con las Naciones Unidas. Es muy importante el fenómeno del Global Compact, por tanto las empresas son agentes de cambio en la sociedad. Y no habrá cambio para bien o para mal en la sociedad sino en la participación de las empresas. El movimiento de la Responsabilidad Social está en pleno avance en el mundo. Global Compact después de cinco años atiende a 3000 organizaciones en cien países. También fue fundado en la década de los '90 que es una entidad la nueva forma de balance sustentable, que es la herramienta que "The Triple Bottom Line" de las empresas, hay más de mil organizaciones en todo el mundo generando balances sociales sustentables. De las 500 mayores transnacionales del mundo el 50 % ya reportan a través del Global Report Initiative. Tenemos la iniciativa de la ISO 26000 que es la segunda mejor iniciativa multi stake holders del mundo con más de 300 especialistas de todos los sectores de la sociedad de 60 países desarrollando esta norma, el Forum Empresa que es la entidad latinoamericana que congrega las organizaciones y tiene influencia sobre más de 3500 empresas. Estas son informaciones de Ethos.

Las empresas socialmente responsables son fundamentales para la construcción de una sociedad justa y sustentable, y esta construcción pasa por dos factores indispensables: herramientas de gestión adecuadas por tanto, tecnología de management.

La única herramienta que tiene es un martillo, todos los problemas aparecen como complicados. Para una nueva gestión debemos tener las herramientas adecuadas. Pueden darme un violín Stradivarius que yo no sabré diferenciarlo de una Rebecca, que es un violín popular en Brasil. Por lo tanto, líderes comprometidos con la RSE y preparados para la RSE son fundamentales.

Me gustaría entonces concluir la presentación hablando de estos dos modelos de liderazgo en Responsabilidad Social. Un líder socialmente responsable, es un líder ligeramente diferente del líder que estamos acostumbrados. Las escuelas de liderazgo de la administración clásica fueron muy influenciadas por los procesos jerárquicos y militares del comando y control. Y es claro, que la crítica de ese modelo de liderazgo ya viene siendo hecha desde la década del '60 nada muy nuevo. Pero lo más importante, es que con la emergencia del concepto de gestión, The Triple Bottom Line por tanto, se trae a la dimensión de la gestión empresarial conocimientos de la física cuántica, la teoría sistémica pasamos a tener los actuales líderes, nuevas demandas y por tanto, la necesidad del desarrollo de nuevas habilidades. El líder hoy tiene que ser una persona que tenga una visión sistémica y un entendimiento de la globalización. Cuando hablamos de visión sistémica implica una formación que tome en consideración otras dimensiones del conocimiento, y no solo intelectuales. Gestión como valores, como capacidad de ajustarse a circunstancias diferentes, gestión como conseguir comprender la riqueza en la diversidad, los conceptos de interdependencia, el sentido que la confianza tiene en un proceso interdependiente, la capacidad de despertar en los liderados otros

líderes en inteligencia, que no siempre son evidentes. Por tanto, el liderazgo desde la inspiración son algunas de las características que este líder de una empresa socialmente responsable tiene.

Cuando traemos a la discusión la dimensión de la sustentabilidad pasamos a exigir de esos líderes un nuevo tipo de conocimiento que pasa por los campos de la política, de la sociedad, de la ciencia, de la complejidad y otros conocimientos que son fundamentales para el pensamiento complejo.

La primera iniciativa, muy importante que esta empezada por el MIT y por algunas empresas. Nosotros podemos ver que tenemos a la Basf, tenemos a BP, tenemos a Unilever junto con ONGs de clase mundial como la Oxon, como la WWF, como la Sol que es la empresa de desarrollo de líderes de Peter Senge.

Ese grupo se unió para desarrollar los principios de lo que sería el perfil de los líderes para esta nueva era y líderes que podrían constituirse como una red global, no solo en las empresas sino también en la sociedad civil organizada y gobierno, para que juntos puedan acelerar el proceso de reflexión sobre la sustentabilidad.

El principio de la teoría "U" porque son veinticuatro estadios de desarrollo en el proceso de liderazgo. Esta teoría "U" fue desarrollada por otro u Otto Scharmer, profesor de MIT y Peter Senge. Quien tenga más interés en la teoría de la "U" está en el sitio de Otto Scharmer, pero también tiene un libro llamado "Presents", es un libro escrito por los dos más Joseph Chabrosqui. La teoría "U" nació de una investigación que Otto Scharmer y Chabrosqui estaban haciendo entre los 250 mejores ejecutivos de las compañías internacionales. Y la pregunta clave de la encuesta era:

¿cuál fue el proceso que ocurrió con Ud., cuando Ud.. logro una gran solución, que fue una solución break thruth, una solución extremadamente eficaz para algún problema grave que su empresa o Ud.. personalmente estaba vivenciando. Y ellos se sorprendieron porque descubrieron que en todos los casos los break thruth no vinieron de proceso racional, no vinieron de una reflexión racional sobre el problema. Ellas vinieron de procesos aparentemente aleatorios, ya decía Einstein que no debíamos procurar resolver ningún problema con los mismos factores que generaban el problemas. Las soluciones están fuera y no dentro del problema. Y a partir de esta encuesta buscaron definir cuales fueron los procesos, al menos los procesos presentes de los grandes líderes cuando estaban en situaciones muy complejas, era ahí que ellos llegaron a la teoría "U". La teoría "U", tiene ese nombre porque es un proceso de percepción del problema, una profundización bastante grande en las propias referencias internas, y una construcción de soluciones que devuelven ahora una solución para el mundo y solidamente basado en una convicción. Por tanto, para que halla soluciones de convicción, las tres dimensiones del líder precisan estar presentes en la solución: la mente, las emociones, la dimensión espiritual o psíquica. Y es muy interesante, porque para cada uno de estos pasos hay procesos muy interesantes de aprendizaje. Por ejemplo: en esta fase que deriva de down loading, él habla de dos "diálogos generativos", muy próximo al concepto de David Coperate del Appreciative Insure.

En las empresas somos permanentemente presionados por ¿qué?, tiempo y resultado. Y las personas muchas veces son evaluadas cuando consiguen el mejor resultado en menor tiempo, y cuando consiguen las personas el mejor resultado en el menor tiempo adoptan un nuevo patrón de menos tiempo para ver los resultados. EL problema es que muchas veces este resultado no es visto en el

concepto de Triple Bottom Line. Es un resultado de producción, de lucros, de negocios, contratos, podemos usar cualquier término.

En este momento, Otto Scharmer propone otro concepto de tiempo, que el tiempo de pensamiento complejo es el tiempo de generación y no de ejecución. Y él desarrolla toda una teoría de diálogo, muy apoyada en otras iniciativas como Appreciative Insure, donde él demuestra que la mayoría de las conversaciones que tenemos son basura. La mayoría, el 95 % de las conversaciones que tenemos en el ambiente de la empresa, en la familia no sirve figuradamente para nada. Y existe un segundo momento de diálogo que todos conocemos, como tuvimos ayer a la hora del almuerzo, que es un diálogo donde comenzamos a percibir que alguna cosa nueva está ahí. No por lo que está siendo dicho, pero algún tipo de energía comienza a emerger de este diálogo, y la sensación es que el tiempo pasa y no nos damos cuenta porque alguna cosa significativa está surgiendo.

En el mundo de la empresa cuando tenemos esos "diálogos generativos" ¿qué hacemos?, - ¡¡¡¡mi dios, ya estoy perdiendo el tiempo para tal cosa!!!!, interrumpiendo los "diálogos generativos" o acabamos juzgando las opiniones de otros a partir de parámetros tradicionales. Entonces, en esta fase "Down loading" hay un esfuerzo por modificar la forma en que el líder conversa con sus equipos. Si esta etapa fuese cumplida, entramos en otra fase que llamamos deep dive, a partir de la generación de este nuevo conocimiento, nos sumergimos en la investigación de este nuevo. En la medida que nos sumergimos en la investigación de este nuevo, - ¿cuantas veces no nos damos cuenta, que hay alguna cosa que fue hablada, que fue sentida, que no se bien que fue, cuantas veces?

Este momento, es el que Otto Scharmer llama The sensing from the field. Estamos comenzando a hacer conexiones que no son racionales, con informaciones que aún se están formando pero no tenemos conciencia racional de ellas. En este momento, nuestra tendencia es decir – déjalo por ahí, hay que cuidar de las cosas que realmente importan. Ese es el mayor riesgo, porque este momento "The sensing from the field", es el momento en que la inteligencia en su aspecto más amplio, no sólo la intelectualidad están en acción, están operando conexiones. A partir de ahí, él dice que la principal actitud es Let's go. Deja ir, si en la fase de las conversaciones, la postura debe ser de suspender el juicio crítico; la fase del "inside" se sumerge. En la fase "The sensing from the field", la postura debe ser: entréguese. Se acuerdan de las computadoras antiguas cuando cruzábamos los brazos porque estaban procesando; es el momento de procesar. Nuestros chips, nuestras neuronas no hacen todavía las conexiones completas y es el momento de dejar que acontezca. Ahí, viene el momento más importante de la teoría de "U", y el más complejo de entender, que es un estado personal de concepción, que Otto Scharmer llama de "traer el futuro, percibir la emergencia del futuro y traerlo para el presente". En ese momento, el líder está en una condición donde puede intuir el futuro y debe intentar materializar esta intuición de futuro en el presente. La actitud mental para esto, es de profunda introspección. Por tanto, compañeros, colegas, empresarios, líderes cuando tengan un gran problema huyan de la oficina, vayan a pasear a la rambla, porque es exactamente en ese momento en que el contacto con lo más profundo de si mismo se debe dar.

Cuando esto ocurre (proceso de "in put"), comenzamos un proceso de out put" que es dejar la intuición, traer los "insides", "let it come". A partir de ahí cristalizar esta visión y esta intención como una fuerte voluntad, una determinación. Y a partir de ahí entonces, materializar la solución a través de lo que ellos llaman "The prototyping", la materialización pasa por un ejercicio creativo y de

desapego muy grande. Nosotros iniciamos un ejercicio que fue el observar la adecuación del metro de Boston para los portadores de deficiencias y en un día crear las soluciones para el metro de Boston. Claro todos nosotros dijimos: esto es imposible, no vamos a poder, es una bobada. Y entramos en este proceso, claro que de una forma muy sumaria, y cuando menos percibimos estábamos realizando "prototyping" para el metro de Boston, que nosotros mismos mirábamos y decíamos que esa idea vale un millón de dólares, de tan buenas que eran las ideas, y la materialización de las ideas. Tuvimos que crear un vagón de metro más adecuado para madres y niños, un vagón exclusivo. Tuvimos que diseñar como sería ese vagón, montar ese vagón en un día. Cuando terminamos el proceso, no podíamos creer lo que habíamos hecho. Y ahí Peter Senge dice, este es el potencial que ya está instalado en ustedes. ¿Pero ahora, como uds. usan ese potencial, en el uso diario?

Por tanto, de acuerdo con la teoría "U", el liderazgo para la sustentabilidad y para la responsabilidad social, es el liderazgo que no tiene nada que ver con nuestros conceptos tradicionales de liderazgo. Y aquí, está el proceso en que nuestro grupo, que está compuesto por estas entidades, inicia un poco el proceso en que nuestro ciclo de aprendizaje se está dando.

Ahora por ejemplo en la próxima semana iremos a China, la idea no es solo ver el "boom" económico de la China, mas bien es ir al interior para la zona rural y ver como las pequeñas villas están lidiando con cuestiones como el agua, alimentación, habitación, energía solar y es importante como estas pequeñas soluciones están construyendo redes de colaboración en la China, que van a minimizar los aspectos insustentables de ese desarrollo.

Finalmente, a la otra iniciativa del Global Compact que ya hablamos, con European Foundation for men for Development, que es la entidad europea que reúne todas las escuelas de negocios. Esta publicación está disponible y realmente aconsejo que se hagan el "down load" de este material. Es un material muy rico en reflexiones sobre cuestiones de liderazgo. Básicamente esta iniciativa, fue una iniciativa que procuró promover un dialogo internacional, sobre cual es el rol de las escuelas de negocios en las universidades, en la formación de estos nuevos líderes. Infelizmente, todavía hoy vamos a ver las escuelas de formación en Brasil, y algunas otras que tuve la oportunidad de visitar en otros países, solo se trata de la gestión socialmente responsable o de la sustentabilidad en la post-graduación, en las maestrías de las universidades. No tratan el tema en la graduación, ni tampoco en las materias optativas, no ofrecen información a los alumnos, para la generación que tendrá que lidiar con un mundo en crisis aguda de sustentabilidad. Este trabajo de las escuelas con el Global Compact se preguntó: ¿qué tenemos que hacer para modificar este cuadro?, Y surgió esta iniciativa del Global Responsible Leadership que tiene tres principios: primero, discutir menos y buscar resultados concretos en la formación de nuevos líderes; trabajar en un programa de largo plazo para las universidades de forma de colaborar y al mismo tiempo hacer eso con un máximo de asociación con el sector privado.

Tiene una agenda de trabajo, la primera ya fue que es el desarrollo conceptual en la edificación sobre lo que es necesario para el liderazgo global; segundo, que es la fase actual, que es de ejecución de ese desarrollo de iniciativa de liderazgo global responsable y después la creación de condiciones para el futuro.

Ahora tengo que relatar, como Gustavo dijo, presido el Comité Brasileiro de Global Compact y la escuela de negocios de Brasil que participó de esta iniciativa, la Fundación Don Cabral que esta en el estado de Minas Gerais. Por increíble que parezca, con todo el trabajo que hacemos en el comité - en el Brasil tenemos 168 empresas signatarias del Global Compact -, la dificultad de desarrollar un trabajo de formación de líderes en las empresas es muy grande.

Y como, la ministra Marina Silva de Medio Ambiente de Brasil tiene una frase que me gusta mucho: " todo el mundo es favorable a cuidar el medio ambiente, es importante cuidarlo, mientras sea el de otro no el mío".

Las empresas no entendieron todavía lo imperativo de la formación de nuevos líderes para lidiar con tal complejidad. Es como si esa cuestión de responsabilidad social, calentamiento global, si es una cuestión importante, tiene unas personas importantes hablando sobre eso pero..... - mejor para mañana, para después, ahora no puedo invertir, solo una media o pequeña empresa ya es un infierno, imagina si tengo que pensar eso. Implementamos los procesos de la ISO, y este proceso fue un cambio cultural muy difícil, y ahora vienen estas personas con responsabilidad social - .

El problema es que las cosas se van agravando, claro que no estoy pasando un pasaje pesimista, todo lo contrario.

Eduardo, Gustavo, Marcelo y las personas que están involucradas con la Responsabilidad Social desde que sus comienzos; en diez años muchas cosas buenas fueron hechas y el avance de la conciencia es grande pero es no es suficiente. Pienso que si hasta hoy tuvimos este avance que fue bueno, en función de las cuestiones colocadas por el calentamiento global, habrá una aceleración todavía mayor de estas cuestiones. Y no tendremos líderes, ni en el sector público, ni en el privado para lidiar con estas cuestiones. Y nuestros niños no están teniendo la formación adecuada.

Ethos va a hacer una sesión especial para el film de Al Gore, donde estaremos nuestros asociados con sus niños; en vez de traer, en Brasil es muy común, eventos sociales donde las personas traen la canasta básica de alimentos para ser donados. Ahora, la obligatoriedad es traer los niños para ver el film porque es fundamental que las nuevas generaciones sepan las perspectivas del mundo. Cuando mi generación era joven, en la década del '60, '70, la "Guerra fría" que era la gran amenaza, conocieron profundamente los riesgos de la misma, se construían refugios subterráneos, las ciudades se preparaban para eso, porque era una amenaza real. No va a ser diferente con el calentamiento global, solo que no lo estamos viendo. Y comienzan a surgir riesgos concretos para los negocios, por ejemplo en el estado de California, que es republicano, está moviendo a la nación contra las siete fábricas de automóviles del estado de California por causa de su contribución en el calentamiento global. El estado está pidiendo una indemnización para las industrias de automóviles. Ahora, comiencen a imaginar, si comenzara a ocurrir con la industria de automóviles, la industria petrolera la misma cosa que ocurre con la industria de cigarros, donde la sociedad comienza a organizarse y cobrar de cadenas enteras la responsabilidad de la polución, por la emisión de gases, por el costo de la recuperación de los ríos.

Una idea que es muy familiar para nosotros aquí, la reserva guaraní que cubre toda la extensión sur de América Latina, hace treinta años atrás era necesario perforar 14.5m. para llegar al acuífero guaraní, hoy es necesario perforar 30,5m. para llegar al acuífero guaraní y el uso intensivo del agua para fines de irrigación está comprometiendo la napa freática que es un océano, ese acuífero. Pero en treinta años se duplico la necesidad de excavación para surtir de esta misma agua.

Comiencen a imaginarse que el sector de agro-budines comenzara a ser penalizado por su contribución a la cuestión de la escasez del agua; el sector del petróleo por la cuestión de la emisión de gases; y no estoy hablando del futuro, estoy hablando de hoy.

En Ámsterdam, la semana pasada, el prefecto publicó el primer relato de sustentabilidad de la ciudad de Ámsterdam. Se discutió con cada uno stake holders de la ciudad el compromiso de cada una de las partes para que Ámsterdam fuese una ciudad sustentable. Hay 380 ciudades en Estados Unidos, que están firmando el protocolo de Kyoto o tomando iniciativas de restricción a las emisiones de gases, independientemente de la postura del gobierno federal de los Estados Unidos.

Entonces, quería finalizar diciendo dos cosas: primero, que evidentemente estamos en un mundo muy amenazado, y además de las cuestiones ambientales, sabemos que las sociales son tan graves o más. Estamos viendo la guerra de Irak, África para no mirar a nuestros propios ombligos, de nuestros propios países, como el crimen organizado en Brasil.

Entonces, tenemos un mundo que tiene muchas amenazas de sustentabilidad, por lo tanto tenemos un mundo de muchas demandas. Son demandas sociales, ambientales y también son demandas de negocios. Las empresas que percibieran que todos estos riesgos se están tornando en nuevas demandas por tecnologías sustentables, energías renovables, productos saludables, embalajes biodegradables, reciclajes de productos, reciclaje y aprovechamiento total de la basura. La basura sirve para la generación de gas metano, para el reciclaje mismo de componentes plásticos, ferrosos, es importante. Estas empresas empiezan a percibir para donde el mundo va y cuales son las oportunidades de negocios que están alineadas en esta dirección. Y estas empresas tienen líderes diferentes, cuando hablamos con los líderes de Unilever por ejemplo, vemos que estos están -como decimos en Brasil - "tocando por esta canción".

Cuando estaba viniendo para acá leí un artículo sobre el cambio estratégico de la DuPont, la empresa química, que ahora espera tener más de un 50 % de su facturación, en los próximos 5 años, relacionados a productos sustentables, que estén relacionados con la seguridad y la salud pública. Los gobiernos de Francia y Alemania comienzan a importar productos orgánicos, porque ya identificaron que muchas de las enfermedades que están siendo tratadas en los sistemas de salud vienen de productos químicos utilizados en la alimentación industrial.

Hoy, Brasil exporta el 80 % de su producción orgánica para los países europeos, con incentivo de gobiernos; existe un mundo de negocios relacionados a este desafío.

Si las empresas fuesen rápidas para desarrollar los conceptos de gestión socialmente responsables y gestión para sustentabilidad, estas oportunidades que hoy no son vistas se tornaran en las oportunidades más grandes del futuro de la economía.

Entonces, la posibilidad de un gran éxito económico aliado al equilibrio ambiental y a la inclusión social... es una gran oportunidad. Y ciertamente, las empresas están en una posición muy privilegiada para explorar estas oportunidades, porque tienen conocimiento, tienen inteligencia, tienen recursos, faltan los valores y la visión.

Y para cerrar, voy a compartir con uds. una visión que Al Gore nos presento en Ámsterdam la semana pasada: él dijo que si fuéramos a mirar el espectro electro magnético descubierto por el científico escocés Maxwell, en ese espectro magnético conocemos todos los tipos de onda, la onda ultravioleta, la infrarroja, la luz, ondas de radio, teléfonos celulares; por lo tanto, estamos rodeados de diálogos, conversaciones, imágenes que están aconteciendo aquí en esta sala en todos nosotros.

Él decía, mirar a las empresas apenas en su dimensión económica es igual que mirar al espectro de ondas, como si apenas aquella estrecha parte del espectro en el que se encuentran las ondas de luz, fuesen las únicas que existiesen.

Nosotros tratamos a nuestras empresas como si todas las ondas que existiesen fuesen apenas las ondas de luz. Y miren la revolución de conocimiento y de experiencia civilizadora que el hombre tuvo después que fue descubierto todo el espectro de ondas. Y nosotros estamos operando apenas la dimensión visible y material de los negocios. Miren las oportunidades que tenemos. Y cómo dice Al Gore también es esa conferencia: “no piensen que la era de piedra se terminó por falta de piedras, no piensen que la era del petróleo se terminara cuando se agote el petróleo, no, ella se terminará por el surgimiento de tecnologías alternativas que cambiarán ese pensamiento ortodoxo de gestión obsoleto. Muchas gracias”.

## **Preguntas:**

1- ¿Qué mueve a las transnacionales a pactar con los objetivos globales de la ONU? ¿Existe conciencia de la necesidad de acciones para la sostenibilidad del planeta? ¿No existen acciones espontáneas más contundentes atiendo al poder que tienen estas transnacionales?

- Claro que, cuando hablamos de empresas y empresarios, no es una categoría social homogénea, tenemos empresas y empresarios fabulosos y empresas y empresarios mafiosos. Pero, lo que ocurre con las transnacionales fue la experiencia de la década de los '90, fue que las transnacionales se empezaron a exponer en diversas legislaciones diferentes y pasaron a tener una serie de vulnerabilidades, por ejemplo el aspecto de la corrupción. Hay países donde la corrupción es más aceptada socialmente que otros, y algunas empresas tienen como política el corromper gobiernos de países en desarrollo.

Evidentemente, eso dejó, a los accionistas y los consumidores de las empresas transnacionales de los países desarrollados, coléricos y comenzó a crearse lo que llamamos (y es cosa muy importante para los abogados) el marco regulatorio no legal de la Responsabilidad Social, que son una serie de principios que rigen los negocios en el mundo entero, pero no son necesariamente establecidos por las legislaciones. Ese marco regulatorio no legal pasó a ser un nuevo frame. Las nuevas fronteras que empezaron a imponer los negocios algunas reglas que se tornaron mundiales. Uno de esos marcos regulatorios es el Global Compact. Son diez principios absolutamente rigurosos desde el punto de vista conceptual de valores éticos..... **FIN DE CINTA 1.**

2- ¿Qué nos puede decir de la Responsabilidad Social en Brasil? ¿Cómo es su situación actual, su aceptación, sus acciones significativas?

- En Brasil, la Responsabilidad Social está en pleno desarrollo.

En la revista de Deres uds. encontrarán dos artículos de uruguayos que participaron de la conferencia de Ethos en junio, que muestra un poco exuberancia del movimiento en Brasil. Y Ud. podrá preguntar: ¿y por qué Brasil es uno de los líderes de la Responsabilidad Social?, y la respuesta

normalmente doy: Brasil tiene tantos problemas sociales, ambientales y es un país tan heterogéneo, de tanta diversidad que el gobierno no tiene condiciones de lidiar con esa complejidad sin el concurso del conjunto de la sociedad. Las empresas tienen un papel fundamental en este proceso y creo que esto aceleró el proceso de Responsabilidad Social, principalmente, en aquellos conceptos iniciales. Hoy Brasil tiene también otro desafío que muchas empresas brasileras se están transformando en transnacionales y por tanto se empiezan a someter a este nuevo marco regulatorio no legal que han influenciado las transnacionales.

3- ¿Qué cosas nuevas están haciendo los líderes por la sustentabilidad en Brasil?

- Están haciendo bastante si fuéramos a mirar diez años atrás, pero haciendo muy poco de lo que precisa ser hecho.

4- ¿Cómo están reaccionando los gobiernos en relación del impulso de la RSE? ¿De qué forma los gobiernos pueden influir para un mayor desarrollo sustentable, a través del sector empresarial?

- Nada, y tengo otra reflexión. Toda esta discusión todavía, al menos en Brasil, espero que en Uruguay sea diferente, aún no llegó al gobierno. Los partidos políticos en Brasil tienen una visión de autosuficiencia completa en relación a la gestión pública. Y esta autosuficiencia es tan grande que empiezan a pensar que es posible gobernar inclusive sin la mayoría en el Congreso. Ni en la interdependencia mínima necesaria para la gobernabilidad del país, es considerada hoy por los partidos políticos que se matan en Brasil. Si uds. están acompañando la elección de Lula y Alchmin, es una vergüenza. Pensamos que, la gestión pública del concepto de múltiples "stake holders es una dimensión importante de la Responsabilidad Social. Y las empresas deben empezar una discusión diferente con el poder público utilizando algunas de esas tecnologías como por ejemplo el engarramiento de los stake holders, como por ejemplo el concepto de sustentabilidad. Los gobiernos de América Latina no tienen concepto de sustentabilidad cuando hablan del desarrollo, hablan del crecimiento, crecimiento de PBI, como si el crecimiento del PBI fuese un número mágico que incorpora todos los otros aspectos de la sociedad.

El ejemplo del prefecto de Ámsterdam, es un camino. Convidamos a los gobiernos para discutir con el conjunto de la sociedad de los programas de gobiernos sustentables que no sean de este o aquel partido, sino un programa para el colectivo de la sociedad y aquel que por ser electo sea responsable y pueda manejar y administrar este programa. Este es un concepto multi stake holders, un concepto de programa sustentable para las ciudades, y no la visión que los partidos hoy tienen que: "precisamos llegar al poder para implementar "nuestro" programa". ¿Qué es "nuestro programa"? Programa de nosotros que los elegimos para ejecutar y dirigir la máquina pública. Este comportamiento, que el sector privado es el sector privado y el sector público es el sector público, la sociedad civil organizada y uno no tiene nada que ver con otro, es uno de esos paradigmas que el imperativo de la sustentabilidad va a comenzar a derrumbar.

5- ¿Qué opinión tiene con respecto a las Pymes y la RSE, teniendo en cuenta que son un porcentaje altísimo de las empresas?

- Todos los que están aquí y trabajan en grandes empresas saben muy bien lo que es un cambio cultural en una empresa. Quien implantó el proceso de ISO 9000, 9002, 14000; quien implantó políticas de proceso de gestión saben como es duro, como lleva tiempo y mismo la palabra escrita muchas veces no hace al cambio.

“La danza de la moda del cambio”, que dice que después de la quinta disciplina, muchas empresas empezaron a hacer este cambio cultural y sus gestiones; es la danza del cambio tras la mala noticia. El 70 % de las empresas que empezaron un cambio no lograron hacerlo, porque oficiaron por los aspectos estructurales de las personas y del cambio de las personas.

Todo esto para decir que es mucho más fácil implantar Responsabilidad Social en las Pymes, porque si hay un cambio interno de visión del emprendedor de una Pymes, el cambio se opera rápidamente y con una eficacia sorprendente. Tengo una colección de historias de Pymes que perseveran en la gestión de la sustentabilidad y hoy son Pymes verdaderamente competitivas por tener una mirada diferente.

**Cierre:**

Hemos finalizado nuestro encuentro.

Les agradecemos a todos la participación nuevamente, damos las gracias a Ricardo Young que seguirá con su agenda en la jornada de hoy y le reiteramos nuestro aplauso de gratitud.