

ESTHER TRUJILLO

LA

**SOCIEDAD**

QUE **NO**

QUERÍA SER

**ANÓNIMA**

LA REALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EN LAS EMPRESAS:

CÓMO PASAR DE LAS  
IDEAS A LA ACCIÓN



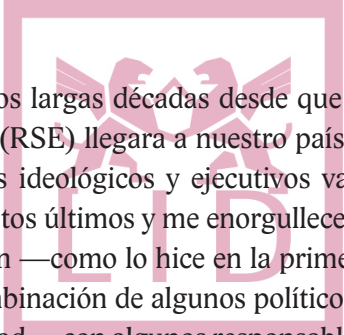
# Índice

<b>Prólogo</b> .....	7
<b>Agradecimientos</b> .....	11
<b>Introducción</b> .....	13
<b>1. La razón de ser</b> .....	19
La reflexión estratégica .....	21
Me ha llamado el presidente.....	27
Resistencia y movimiento para avanzar.....	33
<b>2. Foco y orientación del proyecto</b> .....	35
No intentes ser el mejor en todo .....	37
No llego a nada.....	42
Ventanas y espejos.....	48
<b>3. Creación de valor interno</b> .....	49
Generar complicidades internas .....	51
Aquí todos van a lo suyo, menos yo, que voy a lo mío ...	58
El rol de la RSC en las relaciones internas. Elemento instrumental y propósito empresarial.....	65
<b>4. La creación de valor externo</b> .....	67
Conoce a tus grupos de interés .....	69
Me quieren mucho más fuera.....	75
Objetivos compartidos e interdependencia.....	82

<b>5. Gestión de las relaciones</b> .....	85
Practicar la diplomacia corporativa.....	87
El diplomático con mochila.....	93
Todos iguales, todos incluidos, todos importan .....	98
<b>6. La gestión de la comunicación</b> .....	99
Contar una historia, no vender un cuento.....	101
Amaro, eres un rancio.....	107
Cuenta qué y porqué, y no digas nada más.....	114
<b>7. La gestión del equipo</b> .....	117
Un equipo fuerte y con visión.....	119
Crear para ver y no ver para creer .....	126
Sin visión no hay liderazgo, y sin liderazgo no hay visión.....	134
<b>8. Gestión del error y la crisis</b> .....	137
Protección, anticipación y límites.....	139
Se me ha caído el pelo.....	145
La responsabilidad está en toda tu cadena de valor .....	152
<b>9. La gestión de indicadores y medición de resultados</b> ....	155
Conocer, medir, mejorar .....	157
Tengo datos, luego existo.....	166
No estábamos tan locos, no íbamos tan desencaminados... ..	173
<b>10. Gestión del largo plazo</b> .....	175
Dar tiempo al tiempo .....	177
Amaro al borde del abismo .....	183
Largo camino.....	189
<b>Epílogo</b> .....	191
<b>Notas</b> .....	195

# Prólogo

---



Han transcurrido dos largas décadas desde que la cultura de la responsabilidad social (RSE) llegara a nuestro país de la mano de unos cuantos aventureros ideológicos y ejecutivos vanguardistas. Esther Trujillo está entre estos últimos y me enorgullece prologar su libro en esta segunda edición —como lo hice en la primera— y recordar que aquella extraña combinación de algunos políticos de la época —muy pocos, esa es la verdad— con algunos responsables de reputación corporativa de grandes empresas, construyó un embrión que hizo camino.

Los comienzos de este movimiento nos remontan a una subcomisión parlamentaria que creamos en el Congreso de los Diputados a raíz de una proposición de ley que presenté en 2002, sucesiva al Libro Verde de la Unión Europea de 2001 y que pretendía regular la responsabilidad social empresarial en nuestro país. Había mucho de ingenuidad en aquella pretensión, pero la subcomisión parlamentaria acabó aprobando un informe con más de cincuenta medidas para fomentar esa cultura empresarial. Recuerdo muy bien que algunos empresarios eran muy reticentes a la mayoría de ellas.

Sin embargo, la primera década de este siglo fue muy fructífera en el desarrollo de múltiples iniciativas que fueron configurando una

amplia cultura de la responsabilidad social empresarial en nuestro país. Prácticas de las empresas estimables, cursos formativos, publicaciones, seminarios, debates, colocaron a España entre los países más concienciados con estas exigencias. Este libro corresponde a esa etapa y Esther elaboró un método de aproximación al tema, divertido y original, al ofrecernos un panorama muy práctico de las dificultades que hay que superar para implantar, en una empresa, una estrategia integral de responsabilidad social, basada en el diálogo previo con los grupos de interés de las compañías.

Mi aproximación a este tema era más ideológica. Siempre pensé que la empresa debía formar parte de un proyecto reformista que integre múltiples esfuerzos en favor de la justicia social y la igualdad de los seres humanos. Aceptar el mercado y desconocer a la empresa o despreciar su influencia, es absurdo. La empresa crea sociedad e impacta de múltiples maneras en nuestros entornos físicos y humanos. Las crecientes relaciones entre empresa y sociedad favorecen esta cultura que ofrecía a la empresa una vía de legitimación y de prestigio social, o de reputación corporativa, a cambio de su excelencia en las relaciones con la ciudadanía y con los consumidores.

Sabíamos que la base filosófica de la propuesta era correcta, pero desconocíamos el alcance de su desarrollo. Sabíamos que fuerzas conservadoras, tanto en el mundo empresarial como en otras instancias (administrativas, mediáticas, sindicales, etc.) frenarían o despreciarían el movimiento. Conocíamos las dificultades de trasladar a resultados los esfuerzos responsables de las compañías. Éramos conscientes de la confusión conceptual para el gran público de este nuevo tema. Pronto descubrimos la complejidad del escrutinio, en función de la naturaleza sectorial de las compañías, lo que hacía muy difícil el estímulo de las prácticas responsables, o la penalización de las que no lo eran. Nos sorprendió la debilidad de la reacción en el consumo a las prácticas responsables.

En fin, pasados unos años, nos planteamos la necesidad de superar el tótem de la voluntariedad que, en la práctica, constituía un

límite insuperable a la generalización y a la expansión del concepto y establecía reglas injustas a la competencia igual entre las empresas. Las demandas de nuevas regulaciones legales surgieron con fuerza de estas experiencias. A ello ayudó la crisis económica de 2008-2014. Fue como un paréntesis que desnudó muchos de estos puntos débiles del proyecto.

La ola regulatoria se inició con la directiva sobre información no financiera de 2014 por parte de la Unión Europea. Más tarde llegaron múltiples normas europeas en materia de medioambiente, como consecuencia del liderazgo europeo en la lucha contra el cambio climático. La transformación de la denominación de la RSE en sostenibilidad se produjo, en gran parte, por esta circunstancia y por la creciente demanda de transparencia en la gobernanza de las compañías cotizadas. De la vieja RSE pasamos así a la sostenibilidad y a los criterios ESG (*environmental, social and governance*), en la que se encuentra hoy la rendición de cuentas informativa de las empresas.

La pretensión regulatoria europea se encuentra en una encrucijada. El proyecto de directiva sobre la diligencia debida, pretende extender a las grandes empresas europeas, la obligación de asegurar el cumplimiento de los derechos humanos, de las normas de la Organización Internacional del Trabajo y de los amplios acuerdos internacionales en materia de medioambiente, así como las exigentes normativas europeas en esa misma materia, a toda la cadena de proveedores y de subcontratación, en cualquier lugar del mundo. Esta ambiciosa norma es un paso gigantesco en la búsqueda de la excelencia sostenible de las empresas. Personalmente me parece fantástico el objetivo, aunque reconozco las dificultades que entraña su aplicación y las resistencias del mundo empresarial europeo ante una desventaja competitiva con otras empresas del mundo. De hecho, el acuerdo que fue alcanzado en diciembre de 2023 en el Parlamento Europeo con la Comisión y el Consejo, no ha sido ratificado por este, ante las reticencias empresariales de las grandes empresas, alemanas especialmente, que han llevado a ese país y a otros a vetar su aprobación en el seno del consejo.

Con todo, con leyes o sin ellas, seguirán siendo necesarios los Amaros de este libro, los ejecutivos concienciados, los consejos de administración inteligentes y previsores, los directivos capaces de predicar, explicar e imponer prácticas sostenibles en sus empresas y en sus cadenas de contratación. La diligencia debida llegará, más tarde o más temprano y la larga lucha por la sostenibilidad y la excelencia empresarial, con sus impactos sociales y medioambientales, se irá instalando y conquistando nuevas metas.

Es un signo de los tiempos y de la conciencia social sobre el significado de la empresa. Algunos llaman a esto capitalismo sostenible. Yo no sería tan pretencioso. Me basta con que lo sean las empresas y generen así espacios humanos dignos e impactos sostenibles en un mundo mejor.



**Ramón Jáuregui**

# Agradecimientos

---

En el año 2013 comencé los agradecimientos mostrando mi gratitud a los que fueron mis jefes y me dieron alas para aprender y crecer. Esa gratitud siempre estará ahí. Gracias, Alberto Andreu, Luis Abril y Sebastián Escarrer.

Los muchos años que tengo ya de camino en solitario, como autónoma y empresaria, han sido posibles gracias a todas las personas que me han confiado sus proyectos personales o profesionales. Necesitaría un libro entero solo para agradecerlos lo vivido, lo aprendido y lo logrado. No hay un solo proyecto que no haya valido la pena.

Sin duda, a todas mis amigas-hermanas, las más especiales, gracias y todo mi cariño: Samanes, Beamonte, Reyes, Guzmán, Izquierdo, Penón, Reche, Pascual, Flor-Laguna, Agulló, Sarralde, Moreno y Rodríguez. Sois sencillamente mi soporte vital.

Gracias a todos los firmantes de los testimonios y citas que incorpora esta segunda edición, mi gratitud por su apoyo y contribución: Carmen García de Andrés, Mario Alonso Ayala, Joan Cavallé, Pedro Hernanz, Rosa Tous, Miguel García Lamigueiro, Alfonso Gordon, Pedro Fernández, Rafael Fernández de Alarcón, Joan Quintana, María Calvo, Ángel Alloza y José Luis Fernández.



Gracias a Marcelino por su apoyo renovado, a Manolo Pimentel, a Laura Madrigal, a Laura Díez y a Paloma Albarracín, mis editores, por dignificar aún más la noble tarea de escribir y por creer en mí y en el poder de los libros.

Mi cariño y agradecimiento, también, a mi prologuista, Ramón Jáuregui, por dedicarme su tiempo y por confiar en mí. No te cambio por nadie.

Y gracias a todos los Amaros del mundo. Y a todo los Núñez, porque sin vosotros todo sería mucho más aburrido.



# Introducción



«Al principio te ignoran,  
después se ríen de ti,  
después luchan contigo y,  
luego, ganas».

Mahatma Gandhi



## ***Amaro Cifuentes, director de Responsabilidad Social***

Cuando yo estaba a punto de nacer, mis padres no estaban de acuerdo en el nombre que habrían de ponerme. En el momento clave, mi padre decidió irse de fin de semana deportivo, a pesar de que mi madre advirtió que sentía aquello ya muy cerquita. Cuando él volvió a casa el domingo, se encontró que tenía un hijo y que ya estaba inscrito en el Registro Civil.

De esta pequeña anécdota se extraen dos pequeñas evidencias: una, que mi madre se salió con la suya; y dos, que yo me llamo Amaro. Amaro Cifuentes. Esto ha marcado durante muchos años mi existencia; marcó mi infancia y mi adolescencia y aún sigue marcando mi día a día.

De niño y de joven solía gustarme llevar la contraria, no tanto a mis padres o profesores, sino al mundo en general. A menudo me empeñaba en experimentar, a ver qué ocurre si..., hacer las cosas

de manera distinta o por vías diferentes, una especie de pulso con realidad, como intentando demostrar a todos que se puede uno salir de la pauta y conseguir el mismo resultado o mejor. No sé, rebeldía, espíritu de la contradicción, amor al reto o inconformismo. El caso es que algo de todo aquello sigue conmigo.

Mi padre se empeñó en que yo tenía madera de abogado, pero cuando llevaba dos años ahogado en códigos lo dejé, con gran disgusto y frustración para él y con enorme liberación para mí. Siempre pensé que era él el que quería ser abogado, pero creo que le molestó porque simplemente no quise ser lo que él tenía planeado que yo fuese. A mis profesores les alivió, pues ya habían detectado que mi afición a cuestionar el sistema (universitario, jurídico, político, civil, canónico, judicial, en fin, cualquier sistema) solía generar debates en exceso complejos y extensos en las aulas por el mero placer de debatir y dialogar. A mi psicoanalista le preocupó, porque en lugar de estar cada día más centrado, parecía estar más dispuesto a abrir nuevos frentes.

Como decía Steve Jobs en su famoso discurso de Stanford, tan solo con el tiempo uno puede mirar atrás y entender las cosas. Observas, y entonces ves que nada es gratuito en la vida, que todo lo que te sucede construye tu camino, hasta las cosas que te puedan parecer más insignificantes se convierten, con el tiempo, en hechos significativos que te llevan en una dirección o en otra. Llamarse Amaro, por ejemplo, te saca de lo frecuente y de lo común, con todo lo bueno y todo lo malo que eso tiene. Pues bien, ahora creo que no lo hubiera hecho mal como abogado, siempre y cuando me hubiera dedicado solamente a las causas perdidas y los pleitos pobres. En realidad, me dedico a eso, como intentaré explicarte, y como entenderás si consigues acabar este libro.

Me gusta mucho mi trabajo. Me gusta mucho. Esto lo quiero dejar claro, porque la catarsis que hago en estas páginas y las peripecias que se relatan pueden llevar a algunos lectores a pensar lo contrario: que mi vida profesional es un infierno, que estoy harto de pelear y que lo que hago es la tarea menos gratificante de todas las

que pueden hacerse en una empresa. Recuerdo que en uno de mis primeros empleos de consultor conocí a un médico de cuidados intensivos pediátricos. Este señor convivía a diario con niños que se debatían entre la vida y la muerte, y con sus familias. Un día le pregunté si no era excesivamente duro trabajar en el límite de la salud infantil. Me dijo: «La satisfacción que uno tiene cuando algo sale bien compensa todo. Y muchas veces sale bien». Sin ánimo de comparar con algo tan serio como la salud, creo que lo que mantiene en pie a los profesionales de la responsabilidad social son las pequeñas batallas ganadas, los pequeños cambios logrados. Esto lo compensa todo.

Y además de que me gusta mi trabajo, me considero afortunado. A veces me pregunto: ¿cuántos directivos pueden recopilar un libro de anécdotas de su trabajo? Bueno, vale, puede que casi todos, pero no tan peculiar ni sorprendente ni refrescante ni entretenido ni...

Al fin y al cabo, la responsabilidad social es un submundo, un microclima, una especialidad, un gueto (como llamarse Amaro, la gente no sabe ni pronunciarlo). Una tarea que hace apenas doce años no existía en las empresas. Aunque solo sea por eso me ha parecido que merecía la pena recoger y entregar al mundo empresarial este pequeño manual de experiencias.

Aunque mi vida profesional es rica en anécdotas, no lo es menos en personas. Así que sacando a la luz mis aventuras he querido también rendir un pequeño homenaje a mis colegas de profesión, a todos los Amaros Cifuentes y a todas las personas con las que, por fortuna, me he ido tropezando en este gremio en los últimos diez años. Muchos os veréis reconocidos en las líneas de este libro y casi todos habréis pasado por situaciones idénticas o parecidas. Confío en que os hará recordar momentos muy intensos, despertará muchos sentimientos que compartimos y que raramente vemos en negro sobre blanco. La gente, la buena gente en general, es lo mejor que tiene esto de la responsabilidad social. Algo bueno tenía que tener para compensar.

También en estas páginas hay espacio para los menos amigos de mi propia persona y de mi profesión, pues sin ellos la responsabilidad

social no sería lo que es, y este libro no existiría. Los Núñez que llenan los despachos en el fondo son la sal de la vida y nos ayudan a superarnos cada día. Y los buenos enemigos, los de categoría, dignifican la profesión.

Qué más puedo decir. A veces mis alumnos me preguntan qué hay que estudiar o cómo hay que formarse para la responsabilidad social. Como me encantan las citas, me apoyaré en Peter Drucker, al que preguntaron si el líder nace o se hace y él respondió: «Sin duda el líder nace, pero nacen tan pocos que a los demás hay que formarlos».

Sirvan estas páginas para ayudar a formar a algunos más.

# 1. La razón de ser

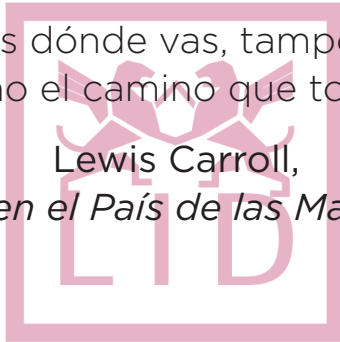
---





«Si no sabes dónde vas, tampoco importa  
mucho el camino que tomes».

Lewis Carroll,  
*Alicia en el País de las Maravillas*



## La reflexión estratégica

Existen tantas razones para embarcarse en un proyecto de responsabilidad social como organizaciones. A menudo a la dirección de la empresa se le pregunta el motivo por el cual su empresa decidió hacer responsabilidad social. Aunque nos guste decir que esto fue una apuesta decidida de la alta dirección, que realmente se lo cree y lo lidera, etc., lo cierto es que en la mayoría de las empresas es algo reactivo, que no está necesariamente vinculado a una crisis, un ataque o un boicot, pero reactivo en todo caso.

En ocasiones, la empresa siente que el sector al que pertenece se mueve en esta dirección y se podría quedar rezagada. En otras, los grandes clientes han comenzado a hacer llegar peticiones de información sobre temas sociales, medioambientales o éticos que no se pueden satisfacer, ya que la información no está disponible. O bien los analistas e inversores se han interesado por algún asunto social, laboral o de gobierno corporativo. También puede darse el caso de que la Administración pública haya incluido en algún pliego de concurso un aspecto o varios relacionados con la responsabilidad social. Incluso puede que haya un cierto ruido en los medios y en las redes sociales sobre lo que hacen otras empresas y, bueno, sencillamente, ¡no podemos quedarnos fuera de juego! Razones, todas ellas, relacionadas con el ego corporativo.

Pero sea cual sea la razón al inicio, puede incluso estar relacionada con una sólida creencia de querer hacer una contribución

mayor y mejor para un mundo más justo. Aunque seamos una empresa. Sin duda, créeme, existen empresas que se han embarcado en un gran compromiso con la responsabilidad social porque con sinceridad creen en ello.

**Primera clave estratégica:** no es tan importante la razón por la que se acomete este proyecto, sino el paso en sí y la decisión de hacerlo.

Suelo llamar al momento de tomar la decisión de comenzar «fase cero». Es infrecuente que cuando una organización comienza su camino en responsabilidad social sepa en realidad a qué se está enfrentando. Y aunque ninguna lo confesaría jamás, estoy convencida de que muchas, si pudieran permitirselo *reputacionalmente*, darían marcha atrás al poco tiempo de empezar. Así que, en algún momento, en relación con algún acontecimiento interno o externo, alguien decide apostar por lo que ya hoy en día no es tan opcional ni voluntario, sino un aspecto más de gestión. Se arranca por alguna razón que con el tiempo pierde su sentido y pasa simplemente a convertirse en una anécdota corporativa. Por eso, por lo anecdótico y porque casi nunca la motivación inicial es la misma por la que se conserva o mantiene, no nos detendremos más en ello.

**Segunda clave estratégica:** en el camino de la responsabilidad social es arriesgado dar marcha atrás.

Hay algo que ambas, estrategia y responsabilidad social, tienen en común: la amplitud y la heterogeneidad de ambos conceptos han conseguido perder su sentido por abuso y desgaste del término. Se abusa del adjetivo *estratégico*. Cualquier aspecto de gestión puede ser calificado de estratégico cuando queremos decir simplemente que es importante. Muchos proyectos son «sostenibles» o «socialmente responsables». Cualquier proyecto que contenga un mínimo ingrediente medioambiental o que mencione, aunque sea de pasada, un pequeño aspecto cultural, social, climático, laboral y hasta comercial se puede etiquetar como sostenible. Uno de los sarpullidos que afectan por igual a la estrategia y a la responsabilidad social es la rápida construcción de mitos en torno a ambas.

**Tercera clave estratégica:** hazte un favor, no construyas conceptos vacíos de contenido en torno a palabras como estrategia, sostenibilidad, o innovación. Con el tiempo quedarán desmontados e inútiles.

Esta es la razón por la que oímos siempre las mismas frases que nadie cuestiona ni analiza. Por ejemplo: «La responsabilidad social no puede ser algo accesorio, sino que tiene que ser algo estratégico, estar realmente integrado en la estrategia de la empresa». Tanto la responsabilidad social como la estrategia son áreas que suelen percibirse como fiscalizadoras o intrusas en la actividad de otros departamentos. Se trata de temas muy amplios, que tocan el circuito interno de las empresas a todos los niveles de la organización. No se trata tanto de que la una (responsabilidad social) esté integrada en la otra (estrategia), sino de lograr una estrecha relación entre ambas, de forma que todas las decisiones y proyectos estratégicos que se lleven a cabo en la empresa estén orientados a hacer una organización más responsable cada día.

**Cuarta clave estratégica:** la responsabilidad social y la planificación estratégica comparten casi todo, son transversales, de largo plazo, de difícil comprensión y de resultados poco visibles en el día a día. La estrategia como disciplina empresarial existe desde hace mucho más tiempo, pero es muy difícil lograr que la responsabilidad social esté integrada en la estrategia si esta, como ámbito esencial de gestión, no lo está.

Otro mito recurrente: «Esto es una cuestión de procesos y sistemas. La responsabilidad social se hace efectiva cuando logra modificar procesos y sistemas». No exactamente. Se pueden cambiar cientos de procesos y sistemas sin por ello lograr un cambio efectivo. Quizá podamos incluir aspectos de responsabilidad social en algunos de los procedimientos habituales, como la gestión de la cadena de suministro, retribución variable de los directivos, cláusulas en los acuerdos con socios y otros grupos de interés, sistemas de selección de proveedores, empleados o *partners*. Podremos avanzar en la imposición de criterios, pero, en el fondo (y esto es una dura realidad), no dejan de ser pequeños triunfitos del Departamento de Responsabilidad Social

en forma de medidas impuestas y directrices internas. Sin duda, son deseables y hacen avanzar en la dirección adecuada. Pero en el medio plazo no solo no se logra convencer al resto de la empresa, sino que, incluso, se generan reacciones adversas.

**Quinta clave estratégica:** no son los procesos lo que hemos de cambiar, sino la mentalidad de todos aquellos que trabajan en la empresa y, en particular, la de todos aquellos que toman decisiones importantes, de forma que las personas vayan descubriendo la necesidad de intervenir sobre los procesos y sistemas, evitando que se convierta en algo impuesto.

Otro tópico más, muy valorado: «La responsabilidad social tiene que estar defendida por la alta dirección, el consejero delegado, el presidente y el comité de dirección». Esta afirmación, muy repetida, puede aplicarse a cualquier otro aspecto de gestión. Haz la prueba: la política comercial de una empresa ha de estar apoyada e impulsada por todo el equipo directivo (suena bien). La gestión del talento es un aspecto estratégico: el consejero delegado debe implicarse y apoyarla con su actitud y con el ejemplo (¡pues claro!). Recordando algunas de las crisis económicas que nos ha tocado vivir, cabría preguntarse si las áreas que no han sido suprimidas, si los puestos de trabajo que han sido conservados, si todo cargo directivo que no se ha eliminado no deberían considerarse, de partida, suficientemente defendidos por la alta dirección. Estar ahí (seguir estando ahí) es un primer síntoma de que esto importa. Pero, al mismo tiempo, hemos de ser conscientes de que la alta dirección, la presidencia o la dirección ejecutiva defienden la responsabilidad social de forma simultánea con otros aspectos, lo que implica que no siempre es el primer asunto en la agenda. Seamos claros: a menudo es el último.

Sin embargo, muchas empresas han demostrado que, a pesar de no ser la máxima preocupación de la dirección ejecutiva o la presidencia, la responsabilidad social ha ido avanzando poco a poco y encontrando puertas abiertas o entreabiertas. Esto ha supuesto que se hayan ido sellando grietas y sembrando valores y calando mensajes en la organización, y con ello ganando adeptos.

**Sexta clave estratégica:** el apoyo de la presidencia y la altísima dirección es una condición necesaria, pero no suficiente. Trabajar la responsabilidad social de abajo hacia arriba es tan importante o más como trabajarla en los primeros niveles.

Algunos de los errores básicos en el arranque de un proyecto de responsabilidad social nacen del desconocimiento y por la impaciencia. Ante el desconocimiento, se escoge un modelo de fama o reconocimiento público de tipo normativo o en forma de certificación, inspirado en lo que hace la competencia o el sector, y se introduce en la empresa a golpe de calzador. Pocas organizaciones se toman el tiempo necesario para la reflexión (esta sí, del todo estratégica) y pocas se plantean cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué sentido tiene la responsabilidad social para mi negocio en este momento, en este lugar, con esta cuenta de resultados, con esta plantilla, con este tipo de clientes, en este sector?
- ¿Por qué quiero hacer un proyecto de responsabilidad social?
- ¿Qué quiero lograr con ello: reconocimiento, internacionalización, mejores socios, crecer, retener talento? ¿Todo lo anterior?
- ¿Hasta dónde estoy dispuesto a llegar y hasta dónde no?
- ¿Está preparado el equipo para este cambio de mentalidad?
- ¿Es este el mejor momento para empezar?
- ¿A qué tendremos que renunciar?

Ante la impaciencia, se desean y se exigen resultados casi inmediatos, empujando a las áreas gestoras a un exceso de marketing o comunicación, que pone en riesgo la credibilidad de los resultados.

**Séptima clave estratégica:** merece la pena perder unos meses en hacer un buen análisis interno y externo y buscar un modelo personalizado para la empresa, que contemple sus peculiaridades, su momento y su personalidad corporativa. Y no debemos ser impacientes con los resultados. No habrá resultados claros en el corto

plazo; si los hay, no serán sostenibles. Recuerda: el tiempo suele vengarse de aquello que se hace sin su colaboración.

Por último, y quizá más importante, una cuestión también claramente estratégica. Muchas empresas no abordarían nunca estas cuestiones si supieran de antemano que, a medida que avanzan, estos proyectos llevan a planteamientos mucho más transgresores y complejos. A medida que se avanza, suele ser necesario poner encima de la mesa cuestiones como la ética, las relaciones con los grupos de interés, la filosofía y cultura de la compañía y otras muchas pequeñas, medianas y grandes cajas de Pandora. O bien surgen en la propia empresa o en el desarrollo de programas concretos o bien son planteados por los propios grupos de interés.

Así, tras los primeros éxitos tempranos llegan las dificultades. Se requiere más y mejor implicación de los empleados, en todos los niveles de la organización. Se precisan inversiones y recursos. Hacen falta más personas en el departamento. La presidencia tiene que implicarse personalmente, aprenderse los mensajes básicos y saber defenderlos.

**Octava clave estratégica:** llegará un día en el que habrá que empezar a tomar decisiones importantes. De ello dependerá el que seamos capaces de mantener la credibilidad interna y externa que hayamos logrado obtener.

Llegados a este punto, pocas empresas se plantean abandonar; algunas que se han encontrado en este momento crítico, en plena crisis económica, se han escondido en una mala cuenta de resultados para evitar tener que dar el siguiente paso y han suprimido o recortado sus programas de responsabilidad social, aunque es obvio que no lo comunican. Otras optan por seguir sin gran implicación, simplemente manteniendo lo obtenido e intentan seguir en la arena arrastrando los pies. Las menos despliegan toda su fuerza y valentía. Entonces la empresa empieza a transformarse y la responsabilidad social comienza a ser una realidad. Sin olvidar nunca que una empresa es una empresa: una sociedad anónima o limitada. Si quieres saber dónde acaba el camino, tendrás que llegar al último capítulo.



## ***Me ha llamado el presidente***

Cuando me ofrecieron el puesto, no tardé mucho tiempo en tomar la decisión. «Una oportunidad así se presenta una vez en la vida», me dijeron varias personas. Nunca supe si interpretarlo como un «es una grandísima oportunidad que solo le puede llegar a alguien tan bueno como tú» o un «a tu edad, con tu preparación, con tu currículum, va a ser muy difícil que te vuelvan a ofrecer algo así». Yo simplemente pensé que era el momento. Y vi con claridad que hay que saber irse sin ruido, sin grandes titulares de por medio, sin dramas. Solo irse. Hay que acabarse con un poco de elegancia.

Una de las razones que me hizo decidirme fue que la empresa había incluido la responsabilidad social en su plan estratégico y por ello había decidido contratar a un directivo de responsabilidad social. Es una faena ser responsable de un área realmente estratégica que no se comprende en la compañía, que no se considera necesaria. Además, ¿cómo puede ser estratégico algo tan etéreo como la responsabilidad social? Si fuera tan importante lo habríamos tenido antes, piensan muchos.



De vez en cuando (por lo general, cuando estoy un poco depre) vuelvo a preguntarme para qué me contrataron en esta empresa, y más de vez en cuando si la responsabilidad social sigue siendo estratégica. A veces, creo que sencillamente pensaron que quedaba bien tener a alguien en el puesto; otras, tengo indicios (incluso certezas) de que la alta dirección se lo cree, y eso me mantiene en pie. Pero con los años, he llegado a una conclusión: el hecho de que uno crea en algo no quiere decir que tenga el valor ni que esté dispuesto a hacerlo. De forma que, si alguien dice «mi presidente cree en esto» o «en tal empresa esto realmente se lo creen», pues quizá su trabajo será más fácil, pero quizá no... Dicho de otra forma: que se lo crean los de arriba desde luego ayuda, pero que se lo crea el del despacho de al lado, eso debe ser lo más grande.

Por eso, una gran paradoja es lo que yo llamo «los mensajes de arriba». Porque los de arriba, los mayores, en el mejor de los casos han hecho llegar a todos los directivos un mensaje claro y contundente sobre la importancia de la responsabilidad social. Incluso han sido protagonistas claros de momentos responsabilidad social: han presentado públicamente algún informe sobre el tema, han incluido unas referencias en sus discursos o han participado en algún acto público sobre el asunto. Y todo esto llega, claro, a los directivos. Llegar llega, pero, una vez más, es condición necesaria, pero no suficiente.

Pero resulta que mensajes, los hay de todo tipo. Por eso yo en mi día a día oigo cosas como estas:

- «No, si está claro que esto de la responsabilidad social va en serio, y que es algo estratégico, si no hay más que ver al presidente cómo habla del tema —me dice un colega—, pero es que a mí me han dicho que tengo que recortar gastos y, claro, esto que me cuentas, cuesta pasta».
- «No, si en esta empresa lo de la sostenibilidad está en la agenda, no como en otras. Eso lo tenemos clarísimo, Amaro. Pero lo que tú me planteas hasta el año que viene no creo que lo podamos

abordar. Estamos con la operación esa gorda con la bolsa, tío, y eso es prioridad uno».

- «Muy buen proyecto, Amaro. Cuando acabemos con lo de la migración de los sistemas, quedamos un día y lo vemos. Pero lo pagáis vosotros, ¿no? Que yo tengo el presupuesto este año que da pena, y la jefa me ha dejado claro que ni un duro extra».

En ese momento casi siempre caes en el topicazo de explicar aquello de que la responsabilidad social no es un gasto, sino una inversión, y que en el largo plazo compensa y que el jefe también apoya esto, y tal. Y pones ejemplos, como «mira lo mal que le ha ido a Fulano & Company», y muestras el último titular de prensa con el último escándalo medioambiental o de cadena de suministro. Pues eso, que el mensaje está, se repite, se escucha, y llegar, llega. El problema es que los directivos reciben muchos mensajes. Y es mucho más cómodo y menos arriesgado elegir, de entre todos, el que mejor entendemos y el más conocido.

Porque yo siempre he sabido que esto sigue siendo periférico y, como tal, uno tiene que defender su silla cada día. Nadie cuestiona si ha de existir un área de recursos humanos (siendo, como son, muchas veces, departamentos de administración de personal); nadie piensa que marketing o sistemas de información o el departamento jurídico sean prescindibles. La responsabilidad social aún no está a la altura de ser esencial en el organigrama y en la organización. Tengo colegas que ocho años después, siguen siendo «los nuevos». Bueno, yo mismo, sin ir más lejos, si fuera director de cualquier otra cosa, ya me habrían admitido en la pandilla.

Existe otro agravante: nadie sabe de qué va esto, pero todos creen que lo saben. Esta es una desgracia que se comparte con cualquier área transversal. Mi colega de la dirección de estrategia lo padece también.

- «Hagamos un proyecto estratégico» (pero no se os ocurra contar con el área de estrategia).
- «Esto tiene que salir adelante, porque es estratégico» (y lo es porque lo acabamos de decidir nosotros).

- «Tú te ocuparás de la planificación estratégica» (aunque no sepas una palabra de ello y, por supuesto, sin coordinarte con el área de estrategia).
- «Tienes que venir, es una reunión estratégica» (de un tema cualquiera, pero estratégica).

Las grandes empresas tienen un poder infinito para desgastar las palabras y vaciarlas de significado. Así vemos como cada día los conceptos quedan deslavazados y huecos: cualquier sistema, idea o proceso puede ser sostenible, estratégico, sinérgico e innovador. Y cómo no, cualquiera es un emprendedor, un *coach* o un *champion*. Por norma general, cuanto más se usa un concepto, menos se sabe lo que significa. Así que, vigila esto: cuando todos empiezan a hablar con alegría y de forma reiterativa de responsabilidad social, estás muerto, porque ya creen que lo saben todo acerca del tema, y entonces ya no haces falta ni siquiera para explicarlo.

La segunda gran paradoja es el presupuesto. Uno de los grandes retos de la dirección de responsabilidad social es conseguir que otros paguen. Nos llenamos la boca explicando que esto es tarea de todos, que es algo transversal, que toda la organización tiene su parte de implicación en ello, pero la prueba del nueve es el presupuesto. Y digo yo: si esto es de todos, ¿a dónde pretenden que llegue yo con este presupuesto raquítico? Y digo más: en plena época de reducción de costes, ¿cómo voy a convencer a ningún colega para que invierta en un proyecto de responsabilidad social?

No se puede pretender que todas las acciones de responsabilidad social sean financiadas por este departamento. Bueno, se puede pretender, pero no es justo ni realista. Aquí lo difícil es hacer entender a todas las unidades operativas que has llegado tú de fuera, que ni siquiera eres de la casa (de los de toda la vida) proponiendo que lo que siempre se ha hecho así ahora se haga de otra manera. Entonces recurras a explicar que la idea es hacer las cosas de manera más responsable, más sostenible, más orientada al largo plazo. De hecho, tendrás que explicarlo en cada reunión y en cada proyecto. Es una

parte esencial de tu trabajo. Tendrás que explicarlo mil veces, como a un niño al que cada día has de pedirle que se lave los dientes y cada día explicarle por qué es importante que se lave los dientes, y lo malo que es no hacerlo. Todos los días de tu vida.

La tercera paradoja es que siempre te hacen sentir que este no es tu sitio, y tú crees que sí lo es. Si defiendes la pobreza o la educación, creen que deberías estar en una ONG; si hablas de cambio climático, en una organización medioambiental; si te ves obligado a explicar una y otra vez las cosas, te conviertes en un académico, que de teoría sabes mucho, pero del negocio no entiendes; si hablas de aspectos laborales, el mundo sindical es tu sitio.

Y, así las cosas, recuerdo que en una de mis aventuras empresariales el presidente me llamó al despacho seis meses después de llegar a la empresa. Todavía se me movía el suelo bajo los pies.

—Bueno, Álvaro —«Amaro, no Álvaro», dije bajito—, ya lleva seis meses con nosotros, qué bien, ¿eh? Está contento, ¿verdad? Esta es una gran empresa, ¿a que sí?

—Sí, claro, señor presidente.

—Y nosotros, muy contentos con usted, Álvaro. Pero, claro, necesitamos poner en valor todo esto. Necesitamos resultados, ¿verdad? ¿Cómo está avanzando con su equipo? Dígame.

—Bueno, señor presidente, yo, la verdad, es que...

—Porque fijese, la competencia nos está tomando la delantera. Están los primeros en responsabilidad social. Mire, mire.

Y puso un papel encima de la mesa. «Así que era esto», me dije. En efecto, la competencia salía en primer lugar. Y ni siquiera éramos segundos.

Tuve unas décimas de segundo para pensar, pero con una sensación clara de que ahí me la jugaba. Una de esas veces en que tu mayor riesgo es traicionarte a ti mismo. Tragué saliva y dije:

—Y nosotros también estaremos entre los mejores, señor presidente. Pero esto no se hace en seis meses. Esto lleva tiempo y acabamos

de empezar. Apenas tengo equipo y apenas tengo presupuesto. Todos los directivos miran con simpatía, pero no se involucran. Pero estamos trabajando duro y con ganas. Sabemos muy bien lo que tenemos que hacer. Avanzaremos, señor presidente. Si usted me da su apoyo y su confianza, con el tiempo avanzaremos. Pero si lo que le preocupa es salir en las listas de los mejores, a lo mejor no soy yo la persona adecuada para hacer el proyecto. Porque usted sabe, señor presidente, y siempre lo dice, que este es un proyecto estratégico. Y como tal necesita tiempo. ¿Está de acuerdo?

—Siga trabajando, Cifuentes. Y ahora, si me permite, tengo asuntos que atender. Gracias.

Salí de allí con una sensación agri dulce, pero satisfecho conmigo mismo, porque la primera responsabilidad es para con lo que uno cree, aunque a veces camines sobre la cuerda floja.

—¿Qué quería el presi? —me preguntaron mis chicos con cara de ansiedad cuando volví.

—Pues, ¿qué va a querer? —dije—. Felicítarnos y decirme que tenemos todo su apoyo, y que, si necesitamos algo, no dudemos en acudir a él. Así que ale, a currar. Me voy que tengo prisa.

Y me fui a comer yo solito con mi periódico.

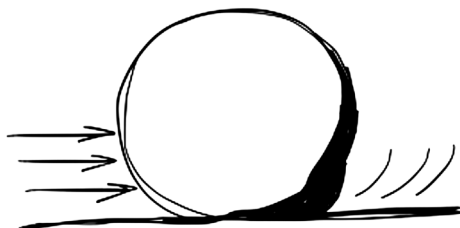
## Resistencia y movimiento para avanzar

**Carmen García de Andrés**

Presidenta Fundación Tomillo

Hacer de la sostenibilidad una clave de la estrategia de la organización requiere no solo hacer algo nuevo; al contrario, en muchos casos comienza por dejar de hacer lo que hacemos. Es un proceso (estratégico) de cambio que requiere poner a toda la organización en movimiento.

Como Esther utiliza algunos dibujos en este libro, me he permitido ilustrar esta breve introducción con una imagen física que utilizo con frecuencia: la de una piedra redonda, pero con la base algo aplanada lo que aumenta significativamente la superficie de rozamiento. Por ello, la resistencia es tan grande que es imposible por más fuerza que le apliques que la piedra ruede. Esta imagen de resistencia y esfuerzo titánico se vive inexcusablemente por quienes impulsan cambios sustanciales en cualquier organización.



Por eso, la gran pregunta ante un proceso de cambio sería: ¿Cuáles son y dónde están esas partes del sistema que impiden el movimiento?

En cada organización, en cada momento, esas esquinas y piedras adheridas son diversas: en algunos casos son

personas, departamentos enteros; en otros son algunos procesos o las relaciones formales o informales. También las alianzas con clientes o socios son frenos muy potentes para el cambio. Y en algunos casos, en mi experiencia más frecuentes de lo que imaginamos, son los propios líderes que promueven el cambio.

Dedicar tiempo y una reflexión seria a la detección de esos frenos y al diseño de planes de despedregado previo, puede ser una clave para que el proceso de cambio buscado no quede detenido en el tiempo y quienes lo impulsan no sean aplastados por la gran piedra.

