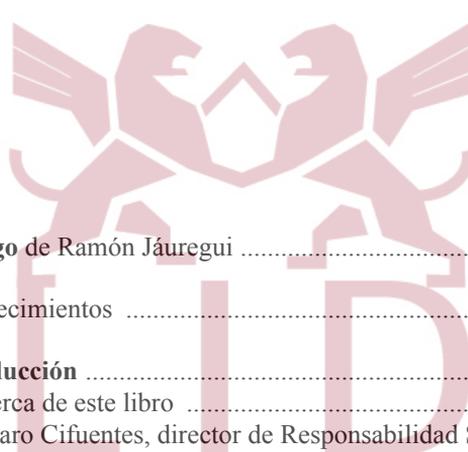


Índice



	Prólogo de Ramón Jáuregui	9
	Agradecimientos	17
	Introducción	19
	Acerca de este libro	23
	Amaro Cifuentes, director de Responsabilidad Social	27
1	La razón de ser	31
	La reflexión estratégica	35
	Me ha llamado el presidente	41
2	Foco y orientación del proyecto	47
	No intentes ser el mejor en todo	51
	No llego a nada	57
3	Creación de valor interno	63
	Generar complicidades internas	67
	Aquí todos van a lo suyo, menos yo, que voy a lo mío	75
4	La creación de valor externo	83
	Conoce a tus grupos de interés	87
	Me quieren mucho más fuera	93

5	Gestión de las relaciones	101
	Practicar la diplomacia corporativa	105
	El diplomático con mochila	111
6	La gestión de la comunicación	117
	Contar una historia, no vender un cuento	121
	Amaro, eres un rancio.....	127
7	La gestión del equipo	135
	Un equipo fuerte y con visión	139
	Crear para ver, y no ver para creer	145
8	Gestión del error y la crisis	153
	Protección, anticipación y límites.....	157
	Se me ha caído el pelo	163
9	La gestión de indicadores y medición de resultados	171
	Conocer, medir, mejorar	175
	Tengo datos, luego existo	185
10	Gestión del largo plazo	193
	Dar tiempo al tiempo	197
	Amaro, al borde del abismo	205
	Epílogo	211
	Notas	215

Prólogo

Para presentar esta obra es preciso hablar de su autora, quizá más que en otros casos, pues ambas, obra y autora, están estrechamente vinculadas. Esther Trujillo es una mujer hecha a sí misma. Comenzó su etapa profesional en Telefónica como operadora de centralita y la completó, siendo muy joven todavía, como gerente de responsabilidad corporativa de esa compañía. Una trayectoria así ya merece ser destacada, porque trabajar y formarse, ofrecerse y responder, aprovechar las oportunidades, encontrar espacios de progresar, de hacerse necesario, de especializarse, de convertirse en referente de una materia o de una idea no es usual por desgracia. Hacerlo en una gran compañía, como es el caso de Telefónica, no es fácil.

Esther tuvo la suerte de encontrarse con la responsabilidad social de las empresas cuando este tema arrancó y surgió como concepto aplicado a las empresas, y cuando Telefónica en plena expansión internacional (primeros años de este siglo) acogió esta idea en sus planes de gestión de la reputación corporativa.

Pero, como se dice en estos casos, lo importante es subirse a estos trenes cuando pasan en tu vida y, añadido, lo meritorio es acabar conduciéndolo. Algo parecido puede decirse de Esther Trujillo y la responsabilidad social empresarial. La formidable experiencia que adquirió en una empresa tan importante, tan internacional y con una

organización interna tan compleja la supo aprovechar para convertirse en una experta, ampliamente reconocida en todos los medios que poco a poco fueron creciendo en España alrededor del tema.

El salto profesional que dio a la cadena Meliá le permitió trasladar sus propuestas de responsabilidad social empresarial a un sector particularmente sensible a las prácticas responsables. Muy vinculada a la propiedad de la compañía y por encargo directo de ella, Esther puso en marcha la estrategia de desarrollo sostenible y responsabilidad social, así como la gestión del diálogo con los grupos de interés y el posicionamiento público de la cadena ante la sociedad en todo el mundo donde están instalados los hoteles de la cadena balear.

Es preciso mencionar que en su recorrido profesional Esther ha tenido la suerte de encontrarse con dos grandes líderes e impulsores de la responsabilidad social, como son Alberto Andreu y Sebastián Escarrer, quienes han sido dos de los más altos referentes y ejemplos de gestión de la responsabilidad social de las empresas en España y en el mundo. Juntos han demostrado en varias ocasiones que, a pesar de todo, se puede avanzar en todo esto.

La autora ha desarrollado además un amplio trabajo divulgativo y formativo en estas materias. Publica con frecuencia artículos en periódicos y revistas especializadas. Participa como profesora en varios cursos y másteres en universidades y escuelas de negocios y ha publicado dos manuales sobre el diálogo con los grupos de interés y sobre la aplicación de la responsabilidad social en las administraciones públicas locales.

En relación con este libro, quisiera decir que lo que ha escrito Esther Trujillo es original y útil. Es mucho decir de esta nueva aportación al tema después de las numerosas publicaciones que se han producido a lo largo de estos últimos años. Es original porque cada una de las ideas que desarrollan la práctica de la responsabilidad social en una empresa, cada uno de los planos que configuran la aplicación de una estrategia integral de responsabilidad social en una empresa van acompañados de una vivencia personal, casi novelada, en torno a un personaje encargado de realizar esa tarea. Amaro, el personaje

de esta obra, es un apóstol de la idea, un convencido de la importancia de esta nueva cultura de la empresa y un entusiasta de las posibilidades que se abren para mejorar multitud de aspectos de la vida de la empresa. Amaro cree que del diálogo con los grupos de interés de la empresa (*stakeholders*) se observa, se aprende, surgen oportunidades y, sobre todo, se mejora en relaciones humanas, en modelos de negocio, en impactos medioambientales, en relación con proveedores, en condiciones laborales. Amaro cree que todas esas mejoras hacen mejor a la empresa, atraen a mejores trabajadores, fidelizan a los mejores y aumenta, en definitiva, la competitividad de la empresa. Amaro cree a pies juntillas que los esfuerzos y las inversiones en responsabilidad social, integralmente concebida, aumentan de manera considerable la empatía social de la compañía y, por tanto, su reputación corporativa en índices internacionales de valoración, en solidez internacional, en competitividad y, en definitiva, en resultados positivos para la empresa.

Pero Amaro sufre. Sufre de incompreensión generalizada en una empresa en la que la rutina o el temor a lo desconocido o simplemente la pereza imponen barreras a sus exigencias y demandas para incorporar las exigencias de una cultura empresarial responsable y para hacer que la empresa sea más humana.

Amaro toca las puertas de sus compañeros de diferentes departamentos y les explica que hay que hacer las cosas de otra manera. Que hay que medir la huella de carbono de una determinada manera de producir. Que hay que exigir trazabilidad a las compras para saber si hay colaboradores en la cadena de contratación que vulneran la dignidad laboral o los tratados internacionales. Que hay que rendir cuentas de la política laboral de la empresa y que hay que someterse a la verificación sindical de esa información. Que no es necesario que la empresa sea tan anónima, aunque sea una S.A. Y así mil cosas más que muchos de sus queridos compañeros de la empresa no comprenden ni saben por qué ni para qué.

Estas vicisitudes de nuestro personaje constituyen un verdadero itinerario iniciático en la aplicación de la responsabilidad social. Por eso, además de original, el método del libro es útil, porque, me

apresuro a precisarlo, cada capítulo está dedicado a desarrollar los planos prácticos de la responsabilidad social: el diálogo con los grupos de interés como base de la definición estratégica; la conciliación de los intereses; las estrategias de comunicación; la medición y la memoria de sostenibilidad, los resultados, etc.

En cada capítulo, la autora describe primero los fundamentos teóricos de cada materia, siempre de manera ordenada, con informaciones prácticas y sabias, que acompaña después la pequeña historia de Amaro, donde vemos la concreción plástica de esos fundamentos y la aplicación práctica de esas ideas.

La Sociedad que no quería ser Anónima es por todo ello un libro original y útil para todos aquellos que quieren aprender y saber más sobre este ambicioso y prometedor tema, a menudo tan poco comprendido.

Por eso, ahora me detendré en el tema, en la responsabilidad social. Muchos de los que hemos promovido en todos los ámbitos este asunto vivimos con preocupación el momento actual de la responsabilidad social en plena crisis económica. Después de diez años de fulgurante expansión, la responsabilidad social parece sumida en los rescoldos de su propio éxito. España es un buen ejemplo de este inquietante movimiento pendular. No, no es solo la crisis lo que explica que este tema haya perdido interés público o que las prácticas empresariales hayan entrado en una preocupante rutina. Por desgracia, lo que se está observando es que las corrientes de fondo que alimentaban la cultura de la responsabilidad social de las empresas no han cristalizado en un movimiento estructural. Dicho con más simplicidad, lo que se está observando en estos convulsos años de crisis financiera internacional es que la gravedad de lo que nos sucede no alumbra un nuevo tiempo. ¿Refundar el capitalismo, como decía Sarkozy hace ya tres años? No parece. ¿Aprovechar las oportunidades de la crisis, como dicen los chinos? No lo vemos. ¿Renovar las bases de la economía internacional sobre los nuevos parámetros del siglo XXI, como dirían los más pragmáticos? No se sabe ni cómo ni cuándo. La fuerza de los cambios solo genera incertidumbre. La gravedad de la crisis únicamente nos permite soñar con sobrevivir,

con no ahogarnos en esta especie de tormenta perfecta que nos ha colocado a los europeos en el ojo del huracán.

El fondo del letargo de la responsabilidad social es que no puede sobreponerse a estos acontecimientos y que no ha alcanzado la categoría de parte de la solución a todos ellos. Lo lógico hubiera sido que formara parte de una nueva cultura empresarial en un nuevo marco de relaciones entre empresa y sociedad y en un nuevo espacio de regulación de la economía internacional de mercado. Es en ese contexto y sobre ese telón de fondo renovado de una economía social de mercado en la globalización sobre el que cabe esperar un impulso irreversible a esta concepción cuasi revolucionaria de la empresa. Solo así será posible que la responsabilidad social se eleve a parte de la solución a la crisis, como, curiosamente, los propios líderes del mundo propusieron en la Cumbre de Pittsburgh, en septiembre de 2009, al incluir la responsabilidad social de las empresas en su resolución como modelo de actuación empresarial.

Fuera de este contexto estructural e ideológico, la responsabilidad social corre el peligro de reducirse a una técnica de gestión empresarial. Fuera de estas corrientes filosóficas y políticas que la sostienen en el más largo plazo, que la incorporan al modelo social de nuestra economía de mercado, que la convierten en pieza angular del marco de relaciones entre empresas y sociedad y, viceversa, fuera de este soporte cultural y político, la responsabilidad social quedará reducida a un conjunto de *technicalities*, cuyo interés no es discutible, pero cuyo recorrido y profundidad serán bastante previsibles. Es lo que explica que algunos de los soportes que creíamos fundamentales en el desarrollo de la responsabilidad social no estén funcionando como preveíamos. Basten como ejemplos dos. Los medios de comunicación no han abrazado esta idea. A pesar de la proliferación de la prensa salmón, la exigencia a las empresas, la información objetiva y crítica sobre el comportamiento de las empresas, no ha avanzado de manera significativa. Y esto era y es condición sine qua non para la expansión de la cultura de responsabilidad social.

El otro ejemplo es también evidente. La conciencia social, los consumidores, los sindicatos, la sociedad en suma no premia ni castiga

—suficientemente, deberíamos añadir— los comportamientos empresariales en función de sus obras sociales y ecológicas, en función de sus memorias, en relación con sus actividades internacionales, etc. Esta relación, insuficiente, esta ecuación inacabada priva de estímulos y de resultados a las empresas que se esfuerzan por disminuir sus impactos y por mejorar sus actuaciones y reducen, por otra parte, los temores empresariales a las reacciones sociales o mediáticas de sus comportamientos internos y externos.

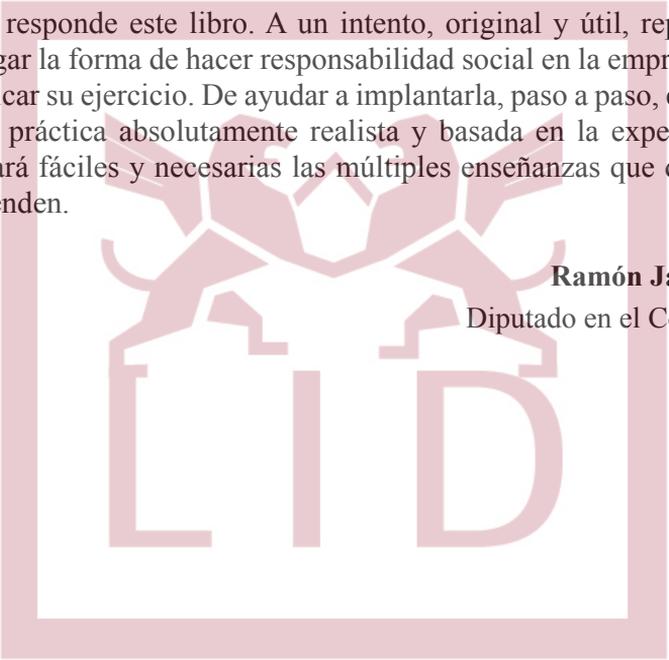
¿Es todo esto definitivo? ¿Son estas tendencias irreversibles? Con sinceridad, no lo sé. Hasta no hace mucho, he creído en la fuerza de esta idea luminosa como un asidero en la ardua escalada de la justicia social, de la dignidad laboral y de la sostenibilidad medioambiental. Las empresas son muy importantes en la construcción social y ecológica de nuestro mundo. Incorporarlas a las grandes causas humanas del progreso y la justicia me ha parecido siempre fundamental. Me lo sigue pareciendo. Por eso creo que el debate de la responsabilidad social debe contextualizarse en este fondo filosófico y cultural sobre el papel de las empresas en una sociedad cohesionada, educada y exigente, al tiempo que reconocida, de la importancia y el papel que desempeñan no solo como generadoras de bienes, servicios, empleo y riqueza, sino como constructoras de entornos y hábitats sociales y medioambientes de calidad.

De la crisis saldremos, pero la reformulación de esta ecuación de exigencias y reconocimientos en el doble sentido que antes expresaba será clave para la configuración social futura. Personalmente creo que estos valores de exigencia social a las empresas se acabarán imponiendo en todo el mundo. Estoy convencido de que más allá de coyunturas, por largas que estas sean, en el corazón de las gentes en todo el mundo laten sentimientos semejantes ante la indignidad laboral, la sostenibilidad medioambiental o la explotación y la injusticia humanas. Aquí y en Pekín. En Moscú y en Perú. Estoy convencido de que las empresas cuidarán la reputación de sus marcas y buscarán la empatía pública de sus asentamientos. Estoy convencido de que evitarán impactos populares.

Mucho más. En la economía del conocimiento, solo las mejores empresas atraen a los mejores. Solo las empresas que respetan los

derechos laborales y avanzan sobre las legislaciones mínimas en conciliación laboral y personal, en formación, en participación en beneficios, etc., son las que atraen talento, lo fidelizan y mejoran ostensiblemente su productividad y su competitividad internacional. Por todo eso, cuando la salida de la crisis vaya despejando estos nubarrones que tienen postrada a la responsabilidad social, el horizonte ofrecerá un lógico desarrollo a esta cultura empresarial y a esta natural exigencia social. Mientras tanto, sigamos avanzando en la técnica, en la implantación, en la divulgación de un asunto tan relevante.

A eso responde este libro. A un intento, original y útil, repito, de propagar la forma de hacer responsabilidad social en la empresa. De dignificar su ejercicio. De ayudar a implantarla, paso a paso, con una visión práctica absolutamente realista y basada en la experiencia, que hará fáciles y necesarias las múltiples enseñanzas que de él se desprenden.



Ramón Jáuregui
Diputado en el Congreso

Agradecimientos

Mi primer agradecimiento es para Alberto Andreu, porque aún recuerdo que en el año 2002 me dijo: «escribes muy bien, algún día publicarás un libro». Con aquella frase empezó el sueño de publicar.

También quiero agradecer tanto a Alberto Andreu como a Luis Abril y a Sebastián Escarrer su ejemplo y escuela como jefes, y que confiaran en mi talento y me dieran las alas y las oportunidades. Sin oportunidades nadie puede desarrollarse, ni como persona ni como profesional.

He tenido la suerte de tener los mejores colaboradores en mi camino. ¡Sin ellos nunca hubiera podido sobrevivir a mi trabajo! Por eso a Carmen, Luis, Cristóbal, Gracia, Laura y Javier, por tantos momentos compartidos, todo mi cariño y agradecimiento. Y, muy en especial, a Carolina por su apoyo durante el tiempo que trabajamos juntas y por la ayuda en las correcciones de este libro.

Gracias a mi querida ahijada y sobrina Natalia, ilustradora paciente de este libro, que ha sabido captar con su lápiz mis ideas y emociones.

Gracias a Marcelino, Nuria y Maite, mis editores, por haber entendido el proyecto y lo que para mí significaba, y por ser tan tolerantes con mi cabezonería.

Gracias también a esos compañeros y amigos que mejor saben escuchar, que me han acompañado en los momentos más complicados y con quienes he compartido los mejores ratos: Antonio, Ángel, Óscar, Roberto, Silvia, Lourdes, Fernando, Inmaculada, Eduardo, Jose, Jesús, Mario y Elena.

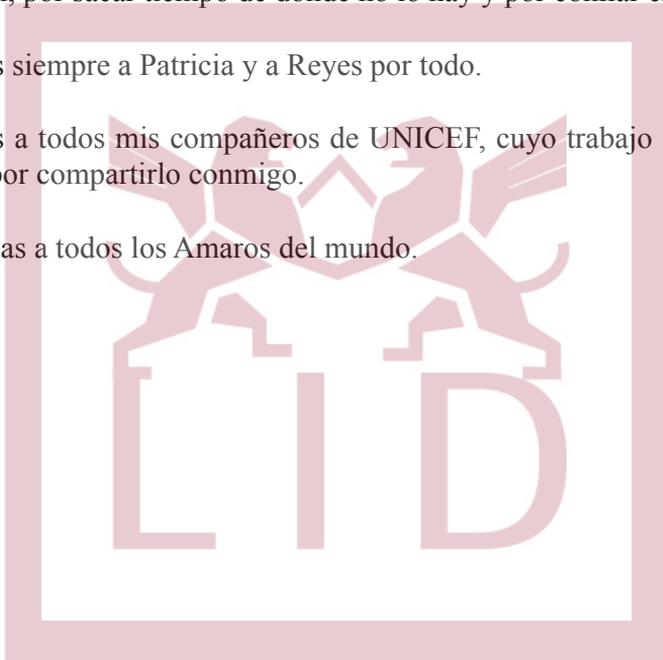
Gracias inmensas a Joan, amigo, maestro, por llevarme de la mano.

Gracias especiales a Ramón, mi prologuista, amigo y referencia profesional, por sacar tiempo de donde no lo hay y por confiar en mí.

Gracias siempre a Patricia y a Reyes por todo.

Gracias a todos mis compañeros de UNICEF, cuyo trabajo admiro tanto, por compartirlo conmigo.

Y gracias a todos los Amaros del mundo.



Introducción



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

Mahatma Gandhi



Director de Responsabilidad
Social Corporativa





Acerca de este libro

Cuando empezó a hablarse de responsabilidad social en España, los primeros gestores de responsabilidad social nos encontramos con un reto: trabajar en algo que nunca se había gestionado, que nadie entendía con exactitud en qué consistía y para lo que no estábamos formados (bueno, en realidad son tres retos). Por no haber, no había casi ni empresas a las que copiar.

A título personal, y seguramente por mi afición recurrente a los retos, recuerdo aquella etapa profesional como una de las más apasionantes. Cada día encontrábamos nuevas teorías, nuevas prácticas empresariales, nos tropezábamos con organizaciones recién creadas, foros, conferencias, sitios web. Cada día también surgían nuevas voces discrepantes, que ya atisbaban en todo esto un olor a maquillaje y efectos especiales.

La gestión de la responsabilidad social ha seguido durante muchos años el método de ensayo y error. Hemos probado de una forma, y si no se podía, intentábamos de otra. Los profesionales del gremio hemos compartido trucos y secretos con un nivel muy alto, en mi opinión, de transparencia y complicidad. En este mundo que a un colega le salga algo bien es un éxito de todos, y como tal se comparte.

Cada paso que alguien avanza es una comprobación de que sí, se puede.

Siempre he dicho que lo mejor que me ha dado la responsabilidad social es la gente. Hay algo, no sé muy bien qué, que todos los que estamos en esto tenemos en común. Será una cierta sensibilidad, será una visión profesional que se acerca mucho a la personal, será la forma de relacionarnos, será la resistencia y la lucha, el optimismo natural o una combinación de todo ello. He encontrado personas en el camino con esa visión, que no trabajan en responsabilidad social, pero que tienen una mente estratégica y un entendimiento del largo plazo muy parecido.

Quisiera aclarar que este libro habla esencialmente de algunas cosas, como la difícil tarea de lograr que las empresas se comporten de manera íntegra y que sean más conscientes del impacto de su actividad, los aspectos esenciales que hay que abordar en esa tarea, de cómo se supone que ha de hacerse y de cómo sucede en realidad en el día a día de una organización. A esto se le puede llamar responsabilidad social, ética empresarial, sostenibilidad, estrategia social, identidad y cultura internas, gestión de relaciones con grupos de interés o como quiera que nos apetezca o nos dejen. Los que me conocen saben que no me gusta este debate semántico sobre «el nombre de la cosa». Siempre he dicho que se debate una y mil veces sobre el nombre para no debatir sobre los aspectos más profundos y serios que hay bajo la denominación, que en las organizaciones asustan y escuecen. He utilizado por ello, de forma deliberada, muchos conceptos a lo largo del libro, aunque el de responsabilidad social es el que más aparece. En el fondo le tengo cariño, pues fue el primero que utilizamos.

He intentado identificar diez grandes temas centrales y ofrecer en cada uno de ellos una primera parte más o menos ortodoxa, en la que describo de forma más teórica el cómo se supone que funciona, y una segunda parte en la que, a través de experiencias concretas, intento mostrar el día a día del director de responsabilidad social, el cómo funciona en realidad.

El personaje que he creado para ilustrar la parte práctica de este libro es el resultado de combinar todos esos factores. Amaro Cifuentes es cualquiera de nosotros, es todos nosotros. Quiero pensar que cada uno de los que trabajan en estos temas se identificará con él al menos en algún momento de este libro. Amaro es un buen tipo, le gusta su trabajo y cree en lo que hace, y aunque no siempre le salen bien las cosas, sigue adelante. Vive sus fracasos con tanta intensidad como sus éxitos.

Tengo que hacer también en estas páginas la típica aclaración de «tanto los hechos como los personajes que figuran en esta obra son ficticios; cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia». Todas las situaciones y diálogos que aquí se recogen están inspiradas en hechos reales o cuasi reales, que han sido adornados, exagerados, y condimentados con un poco de sátira y humor. Las peripecias de Amaro para sacar su trabajo adelante intentan caricaturizar el día a día del gestor de responsabilidad social. Y la caricatura es justo eso, una exageración. Muchas de las escenas en las que me inspiro han sido protagonizadas (en su versión real y original) por compañeros de profesión a los que admiro y respeto profundamente y que espero que se sientan dignamente representados por el bueno de Amaro.

He recogido, en algunos capítulos, textos que en su día yo misma publiqué en distintos artículos y tribunas de opinión, y que me parecían esenciales a la hora de explicar temas concretos. Dicho de otra manera: confieso haberme plagiado a mí misma.

Por último, quiero dejar aquí un mensaje radicalmente positivo: esta es una tarea complicada y peculiar, pero la responsabilidad social es apasionante, motivadora y muy enriquecedora como profesión. A pesar de todo, Amaro es feliz en su trabajo. Y yo también.

Pero dejaré que se presente él mismo.



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

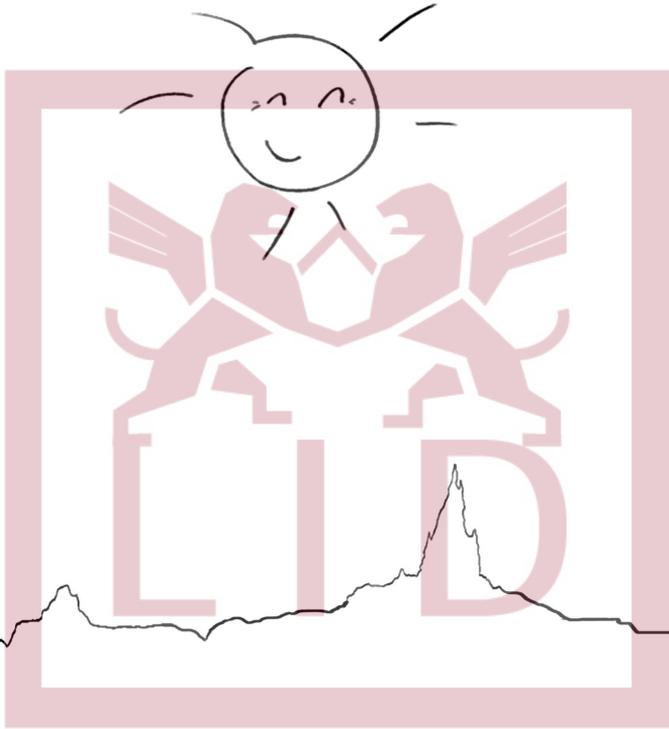
La razón de ser



«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 los directivos de empresa se les 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. No de manera necesaria 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 y medioambientales 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 poder hacer una contribución mayor y mejor a 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 permitirse *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 novedoso ni original, 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. Todos utilizan el 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, que mencione, aunque sea de pasada, un pequeño aspecto cultural, social, medioambiental, laboral

y hasta comercial se puede etiquetar como sostenible. Uno de los sarpujidos 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.

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 escasos resultados 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 ésta, como área 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 a menudo 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!). Conscientes de la crisis económica 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 ahí) es un primer síntoma de que esto importa. Pero, al mismo tiempo, hemos de ser conscientes de que la alta dirección, un presidente o un consejero delegado 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 su consejero delegado o presidente, 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 del presidente 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 pasan por el 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?

Ante la impaciencia, se esperan y se exigen resultados casi inmediatos, empujando a menudo a las áreas gestoras a un exceso de marketing y/o comunicación, que pone en riesgo la credibilidad de la propia responsabilidad social.

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. El presidente 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 sucesos 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 nuevo 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 deprimido– 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 un director de responsabilidad social; 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 jefazos, 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 el jefe 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 nuevo, 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 líder, 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 raquíptico? 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 fíjese, 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 agridulce, 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.