

## ¿Cómo debería ser el despacho del Director de RSC?

Antonio Argandoña

Diciembre 2008

- ¿Cómo debería ser el despacho del Director de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de una empresa?

- ¡Qué pregunta tan tonta! ¿A quién le interesa?

- ¡Oh!, a muchas personas. Primero, al propio Director de RSC: es el lugar donde trabaja y, de algún modo, un símbolo de su estatus. Y a su equipo: el tamaño y lujo del despacho del jefe es importante para su propia autoestima. Y a los demás directivos de la empresa, por aquello de que el estatus es siempre relativo. Y, sobre todo, al máximo ejecutivo, porque, de algún modo, revela cómo piensa acerca de la RSC: un despacho interior, pequeño y más bien inhóspito hace pensar que esa función no está bien valorada en la organización.

- ¿O sea, que tu propuesta es un despacho "en las alturas" del edificio central, con muebles lujosos, gruesas alfombras, bonitos cuadros y un amplio *staff* de colaboradores a su alrededor?

Que me perdonen los Directores de RSC o los que desarrollan esa función con otro título, pero no me parece una buena idea. Por lo menos, no es la mejor manera de aprovechar el espacio en la sede de la organización.

Sospecho que los Directores de RSC pasan demasiado tiempo en sus despachos. De acuerdo con un estudio que elaboramos el año pasado,<sup>1</sup> las actividades que más tiempo parecen absorber en su jornada son la elaboración de informes y recogida de información (el 74,4% de los encuestados manifiestan que dedican más del 15% de su tiempo a esta tarea) y el diseño de proyectos (de acuerdo con las respuestas del 53,5% de los interesados). Ambas son tareas importantes, sin duda. Pero me gustaría que el Director de RSC pasase muchas horas fuera de su oficina.

Debería pasar mucho tiempo con el máximo directivo de la empresa. Este debe ser el verdadero Director de Responsabilidad Social, que es –debe ser– una tarea de alto nivel, presente en todas las actividades, e impulsada desde arriba con toda la ilusión y el esfuerzo del Presidente del Consejo y del Director General o el Consejero Delegado. Y, como el máximo directivo no llega a todo, tendrá a su lado un Director de RSC, alguien que le ayuda a ver la realidad con ojos de responsabilidad social, que descubre las

---

<sup>1</sup> Antonio Argandoña, Joan Fontrodona, José Ramón Pin y Pilar García Lombardía, *El perfil emergente del Directivo de RSC*, Documento de Investigación IESE DI-756, julio de 2008.

implicaciones que tienen a largo plazo las decisiones que la organización va tomando, que se preocupa de cómo esas decisiones resultan ser compatibles con la misión de la empresa, que dedica tiempo a pensar qué riesgos (sobre todo inmateriales) surgen en el horizonte, cómo está cambiando el entorno de la organización, qué tendencias se producen en la sociedad, cómo se desarrolla el diálogo con los *stakeholders*...

Pero el Director de RSC no es una mujer o un hombre "con mando". Ellos no dialogan con los *stakeholders*, al menos con la mayoría de ellos; no conocen directamente a los clientes, no despachan día a día con los sindicatos, ni resuelven los conflictos del personal; no se pelean con los bancos, ni dialogan con los inversores o los propietarios... Por eso han de pasar muchas horas con sus colegas, los otros directivos, a los que deben aportar la visión a largo plazo, el sentido estratégico de sus decisiones, una labor de auditoría interna, un sentido crítico de la realidad...

Al principio, es probable que esos otros directivos se enfaden cuando los vean aparecer por sus despachos: "estos de RSC tienen tan poco trabajo, que se pasan el día en las oficinas de los demás... pero, claro, cuentan con la aprobación del jefe, tienen libre acceso a su despacho...". Sin embargo, al cabo de un tiempo deberían reconocer que cumplen una función excelente: evitan errores a sus colegas, les ayudan a entender las consecuencias de sus decisiones, precisamente sobre aquello que, por no ser inmediato, es más fácil que pase inadvertido... Son –deberían ser– la conciencia crítica de la empresa, pero no sólo en un sentido negativo: precisamente su identificación con la misión y su visión amplia les ponen en condiciones de ser buscadores de soluciones: los directivos de RSC deben ser grandes generadores de alternativas de acción, sobre todo cuando la complejidad de los problemas o la gravedad de las situaciones invitan a tirar por la calle de en medio, aunque sea poco ética, o poco responsable.

Y cada vez más, el Director de RSC debería aparecer como uno más del equipo de los demás directivos. Porque tiene –debe tener– mucho que decir sobre los temas de la reunión del Consejo de Administración y de la Junta de Accionistas. O sobre una negociación a cara de perro con los bancos, en una situación financiera delicada: porque luego tendrá que ayudar a "vender" los resultados a los de Personal, o a limar los roces con los de Producción, o a entender cómo las decisiones que se tomen afectarán a la competitividad de la empresa, a su reputación o a su competitividad futura. O estará sentado en las reuniones con los sindicatos, porque los empleados son los principales *stakeholders* de la empresa. Pero no dependen directamente de él, sino del de Personal o de Recursos Humanos. De modo que tendrá que sentarse como un convidado de piedra, escuchando, diciendo algo al oído del que conduce la sesión, pero activo y despierto.

Un viejo chiste, que me contaron cuando era (más) joven, decía que el infierno estaba organizado por nacionalidades. Los condenados de nacionalidad alemana lo pasaban muy mal, por el rigor y la sofisticación de los demonios de aquel antro, mientras que los españoles estaban muy satisfechos: aquí, contaban, el diablo llega a las doce, firma, se toma y café y se va. Algo parecido debería ocurrir con los Directores de RSC. Por eso no necesitan despachos lujosos y cómodos: su trabajo principal está en otras oficinas. Y cuando alguien sugiera que, para lo poco que está en su despacho, no vale la pena que ocupen un lugar en el organigrama, deberían ser esos otros directivos, empezando por el Presidente y el Consejero Delegado, los que los defiendan. Si no existiese la función de Responsabilidad Social, habría que inventarla.