

# **Cómo lograr cambios sociales desde tu empresa**

**Lograr un cambio social no implica abandonar el mundo empresarial y trabajar en organizaciones sin ánimo de lucro. Para Julie Verdugo, directora de Sostenibilidad e Impacto Social de URBN, los cambios más grandes pueden producirse en el seno de la empresa.**



4 de marzo de 2022

Muchos de nosotros queremos contribuir al bien en el mundo, pero no sabemos cómo ni por dónde empezar. Tenemos tendencia a pensar que somos demasiada poca cosa para marcar la diferencia; especialmente, cuando trabajamos en grandes corporaciones multinacionales. Sin embargo, Julie Verdugo, directora de Sostenibilidad e Impacto Social de URBN, siente que es precisamente en empresas de un tamaño considerable y con posibilidades de tener un impacto donde podemos ser el cambio que queremos ver.

Verdugo, una chilena-estadounidense, tenía claro que tendría que trabajar muy duro para hacerse hueco en la industria cuando decidió estudiar Ingeniería Industrial, un campo

dominado por hombres. Ahora bien, hasta que sus primeros empleos la llevaron a ciudades industriales en Sudamérica y Asia no abrió los ojos a lo que significaba realmente superar obstáculos. Conocer a los trabajadores de la fábrica --a menudo mujeres inmigrantes de color, algunas con discapacidades-- le hizo darse cuenta de que "en realidad, yo tenía más probabilidades de progresar en la vida". Fue un curso intensivo para comprender cómo la realidad permite que algunos prosperen y frena a otros. Aquello llevó a Verdugo a trabajar por conseguir una trayectoria profesional que le permitiera trabajar en el mundo de la empresa sin renunciar a su activismo social y abogar por la transformación sostenible, así como promover la igualdad y la inclusión de las comunidades marginadas.

### **Escuela de adversidades**

Mientras cursaba su MBA en el IESE, Verdugo visitó Brasil, y se enamoró de las comunidades artísticas de las favelas de Río de Janeiro. Jugó con la idea de una empresa de joyería sostenible para llevar productos artesanales a mercados más grandes. Sin embargo, ya la habían contratado como directiva en Adidas cuando se graduara. En el verano de 2012, antes de comenzar en su nuevo puesto, se ofreció como voluntaria en una organización sin ánimo de lucro de Río, impartiendo talleres en una escuela-favela.

"El suelo era de tierra y el techo goteaba tanto que había que cancelar las clases cada vez que llovía, lo cual sucedía a menudo", recuerda. "En la trastienda había una sala de informática de última generación, pero no había siquiera información sobre cómo iniciar sesión en los ordenadores, y la puerta se mantenía cerrada".

Resulta que los ordenadores fueron el regalo de una empresa multinacional, probablemente como acción de RSC. Ya respondiera a una cuestión de imagen o a buenas intenciones, la compañía en cuestión no había investigado mucho.

"La forma correcta de ayudar a esa comunidad habría sido preguntarles qué necesitaban, en lugar de precipitarse con soluciones que no son prácticas ni apropiadas", dice ella. "Tengo grabada en la memoria esa sala de informática vacía en un edificio sin suelo".

Verdugo cuenta esa historia, no para dar a entender que las iniciativas corporativas para ayudar a los necesitados no tienen sentido, sino para abogar por más y mejores esfuerzos. Ella cree que el voluntariado corporativo debería formalizarse; como ella misma experimentó, esa clase de programas ponen a las personas en situaciones que las hacen sentir incómodas y eso es un primer paso para ver el mundo desde otra perspectiva. Ello conduce a una toma de decisiones más compasiva e informada y, en consecuencia, a un impacto más significativo

para aquellos cuyas vidas se supone que beneficia el voluntariado.

## **El valor de los valores**

Al final del verano, Verdugo dejó Río por su trabajo en Adidas. "Después de pasar un tiempo en esa organización sin ánimo de lucro, me sentía en conflicto. Tenía muchas ganas de empezar en el nuevo puesto, pero no quería dejar atrás mis valores. Entonces, le pregunté a mi jefe que realmente quería incorporar mis valores".

En su nuevo jefe encontró un mentor que le prometió hacer espacio para ambas cuestiones, siempre y cuando Verdugo actuara allí donde fuera necesario. El resultado fue una edición limitada de productos para apoyar las clases de arte en las favelas, vendida como una gama de Adidas. Verdugo se dio cuenta de que su alcance e impacto iban a ser mucho mayores como parte de una multinacional que si hubiera intentado hacerlo ella sola.

Además, vio que no es necesario ser CEO para tener impacto. Insiste en que todo el mundo tiene la capacidad de hacer pequeños cambios en la dirección deseada. Comienza con tu propia área de influencia: ¿quién fabrica tus productos? ¿Qué está pasando en tu cadena de suministro? ¿Quiénes son tus socios? ¿Hay mujeres directivas y en los consejos? Las respuestas a esas preguntas te indicarán dónde debes concentrarte para realizar cambios.

## **Manos a la obra**

Con la experiencia de Adidas en su haber, Verdugo está decidida a llevar de nuevo sus valores al trabajo, esta vez en URBN, la corporación de moda que engloba marcas como Urban Outfitters, Anthropologie, Free People y Nuuly.

Abogar por la sostenibilidad y la inclusión social en una industria que tradicionalmente no es conocida por esas cosas se hace cuesta arriba. Sin embargo, ser capaz de hablar el idioma de los negocios ayuda a defender los cambios, en lugar de, simplemente, moralizar acerca de lo que es correcto; un gesto que rara vez es suficiente.

"Muchas ideas morales fracasan porque no están alineadas con el negocio principal", dice. "Aplica rigor y números, como lo harías al calcular el éxito en cualquier otra área. Yo medí productos e iniciativas sostenibles con los mismos indicadores que se usan en toda la empresa, y demostré que saldrían adelante. Eso hizo que la gente me escuchara".

Verdugo forjó su propio papel, como responsable de sostenibilidad e impacto social, después de proponérselo al CEO. Como alguien a la que motivan respuestas del tipo "no" o "quizás

más tarde", Verdugo dice que la solución a esas evasivas pasa por exponer el caso en términos que los directores estén acostumbrados a oír. "Además, no hay que dejarse intimidar por la escala del negocio si se ve una oportunidad de crecimiento en un área apasionante, pues las corporaciones están en una posición única para generar resultados a gran escala".

"Todos tenemos mucho poder y potencial interior", dice Verdugo. "No esperes para marcar la diferencia. Tu primer día es un momento tan bueno como cualquier otro".

### **Puedes hacer lo correcto desde donde estás**

**Siéntete cómodo con la incomodidad.** Ponte en situaciones en las que te veas obligado a aprender; a veces, de la manera más difícil.

**Sirve a los demás.** Querer ayudar, pero no saber cómo, induce ansiedad y parálisis. Simplemente sal y haz algo, ya sea a través de un voluntariado o como mentor.

**Trae tus valores al trabajo.** Todo el mundo tiene la capacidad de marcar la diferencia. Si te haces algunas preguntas clave, verás dónde conviene hacer cambios.

**Trae tus valores al negocio.** Utiliza tus habilidades y competencias profesionales para priorizar objetivos y medidas sociales como parte de tu negocio principal, extendiéndolo a través del sector o industria.

---

*Una versión de este artículo se publica en [IESE Business School Insight 161](#).*

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)