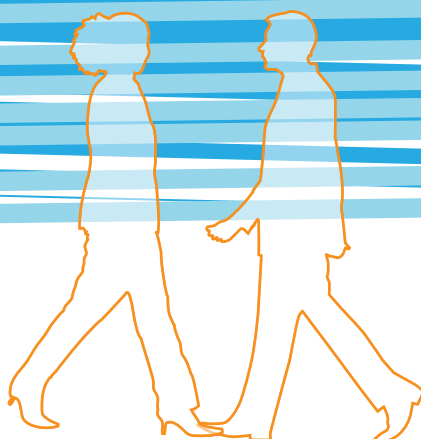


ESTUDIO DE LA FUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

DIRSE
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

g-advisory
Grupo GARRIGUES

UNIVERSIDAD
JCAI PONTEVEDRA
COMILLAS
CÁTEDRA DE ÉTICA ECONÓMICA
Y EMPRESARIAL



CON EL PATROCINIO DE:

Adecco

BBVA


CaixaBank

 **carbures**
carbon structures


endesa

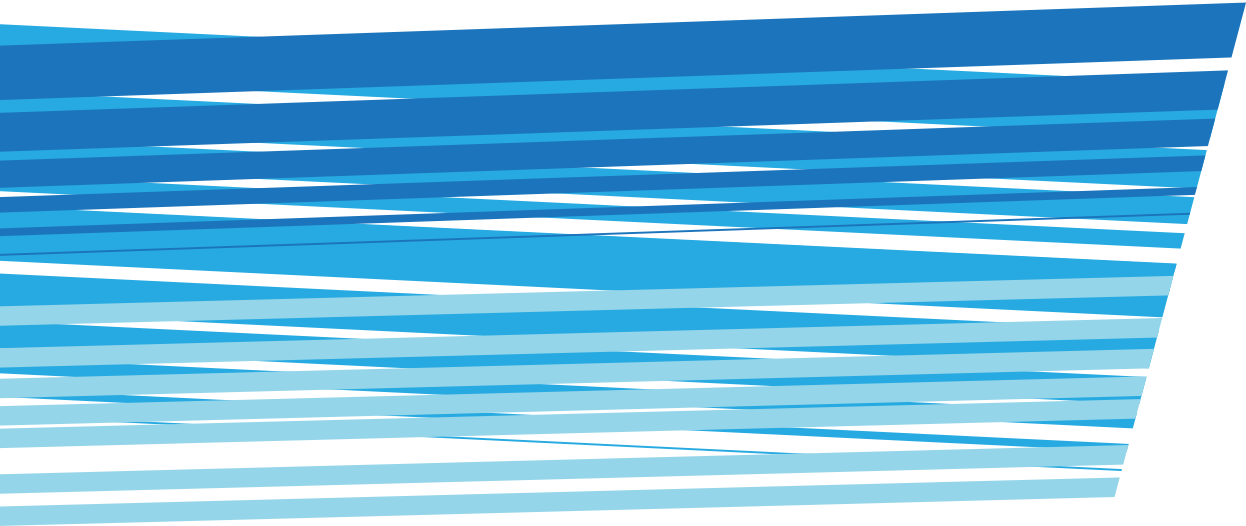
 **HEINEKEN**

 **MAPFRE**

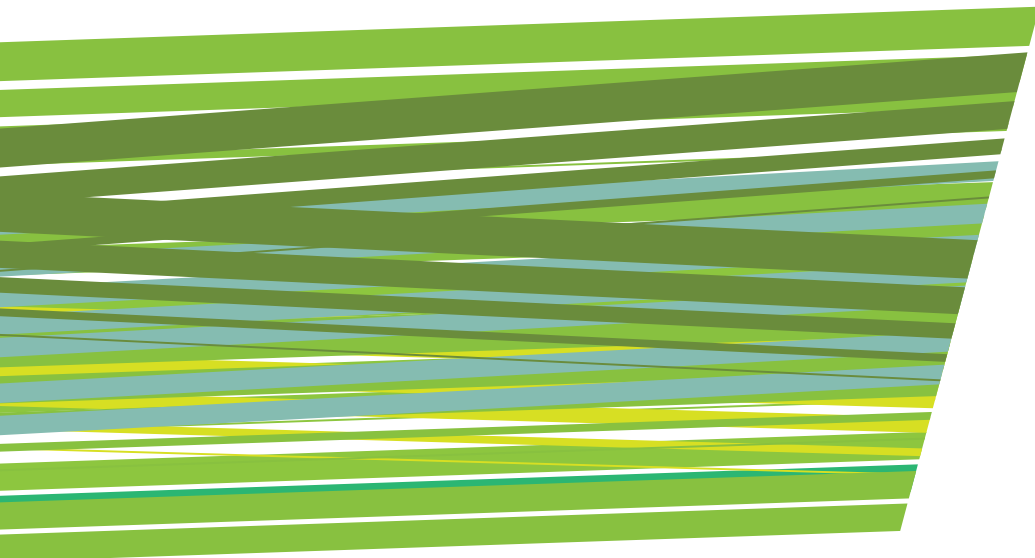

REPSOL

 **Santander**

Telefónica



Responsabilidad Social • Personas • Responsabilidad Social • Personas • Responsabilidad Social • Personas





Relación con otras áreas

Calidad o equivalentes	3%
I+D+i o equivalentes	3%
Servicios corporativos y Dirección General	14%
Departamentos internos/Soporte	7%
Producción o equivalentes	12%
Comercial o equivalentes	6%
Proveedores o equivalentes	7%
Recursos Humanos o equivalentes	26%
Medio Ambiente o equivalentes	10%
Relaciones Institucionales, Marketing o equivalentes	5%
Comunicación Externa o equivalentes	7%

Relación con el máximo ejecutivo

1 peldaño	50%
2 peldaños	39%
Trato directo	70%
Como máximo cada tres meses	61%
Forma parte del Comité de Dirección	46%

Capacidad de influencia

Recursos Humanos:	26%
Direcciones corporativas:	36%
Producción:	50%
Medio Ambiente:	60%
Compras:	50%
Comunicación:	25%
Departamentos de soporte:	25%
Comercial:	33%
Relaciones Institucionales y marketing:	0%
Calidad:	0%
I+D+i:	33%

Desarrollo de la función



Tiempo dedicado

Engagement externo y relación con grupos de interés:	20%
Reporting y medición de resultados:	17%
Plan estratégico:	15%
Proyectos:	12%
Acción social:	11%
Gestión:	8%
Engagement interno:	7%
Identificación de tendencias y análisis de riesgos:	7%
Otros:	2%

Formación

Formación universitaria o master: 94%, especialmente del ámbito empresarial o ambiental

Retribución

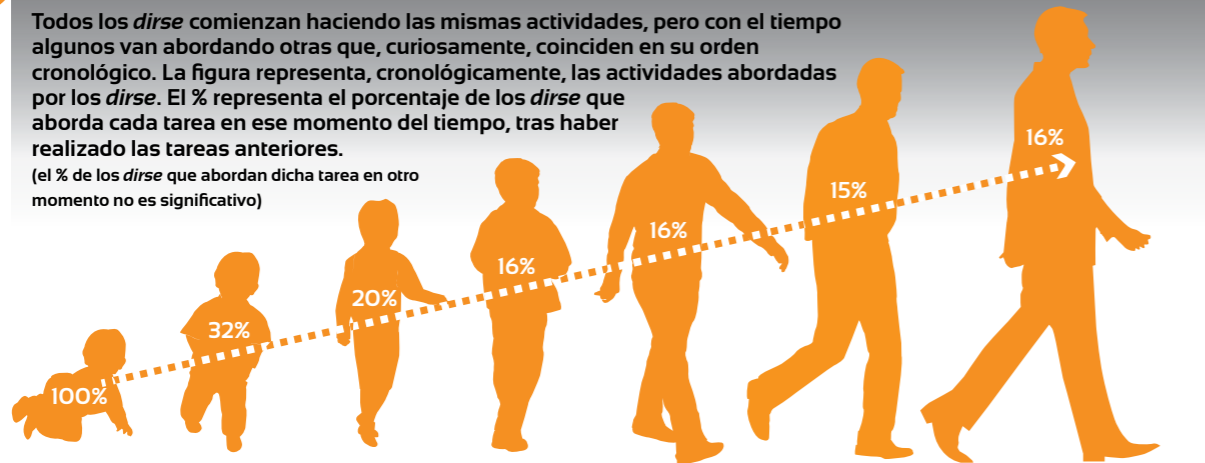
Rango director: 80.000 - 120.000€ brutos al año*
*Retribución fija anual (bruta) del 57% de los directores de RS de empresas de gran tamaño

Motivación

- Aportar valor a la sociedad y observar un retorno positivo para la empresa
- Disfrutar de capacidad de gestión y decisión
- Conseguir un compromiso y la colaboración activa de otras áreas, culminando en resultados y cumplimiento de objetivos
- Ir transformando la organización
- El compromiso de la alta dirección
- El aumento de la "demanda" de RSE por parte de los principales grupos de interés de la empresa
- Innovar
- La valoración y consideración de sus conclusiones y recomendaciones.
- La propia transversalidad de su actividad
- Automotivación

La Evolución del *dirse* según las tareas abordadas

Todos los *dirse* comienzan haciendo las mismas actividades, pero con el tiempo algunos van abordando otras que, curiosamente, coinciden en su orden cronológico. La figura representa, cronológicamente, las actividades abordadas por los *dirse*. El % representa el porcentaje de los *dirse* que aborda cada tarea en ese momento del tiempo, tras haber realizado las tareas anteriores. (el % de los *dirse* que abordan dicha tarea en otro momento no es significativo)



- ACCIÓN SOCIAL
- POLÍTICA AMBIENTAL
- POLÍTICA DE PERSONAS
- REPORTING
- PLAN ESTRATÉGICO
- IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
- MITIGACIÓN DE RIESGOS
- IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO
- MEDICIÓN DEL RENTORNO

hombres 66%
mujeres 34%

Barreras

- Falta de integración, colaboración y aportación de otras áreas
- Ausencia de notoriedad externa e interna
- Conformismo forzado
- Consideración de la RSE como una mera labor de marketing
- Ausencia de compromiso de la alta dirección
- La preeminencia de decisiones cortoplacistas sin considerar los riesgos a largo plazo
- El desconocimiento y la irrelevancia de la RSE y su equipo para el resto del cuerpo directivo
- Falta de objetivos empresariales, de presupuesto o de recursos
- Dificultad en la interlocución con grupos de interés
- Imposibilidad de defender iniciativas en la toma de decisiones

Su equipo

• Con equipo: 72%, de entre 1 y 3 colaboradores (62%) • Con dedicación plena (67%)


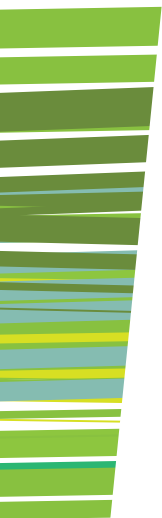





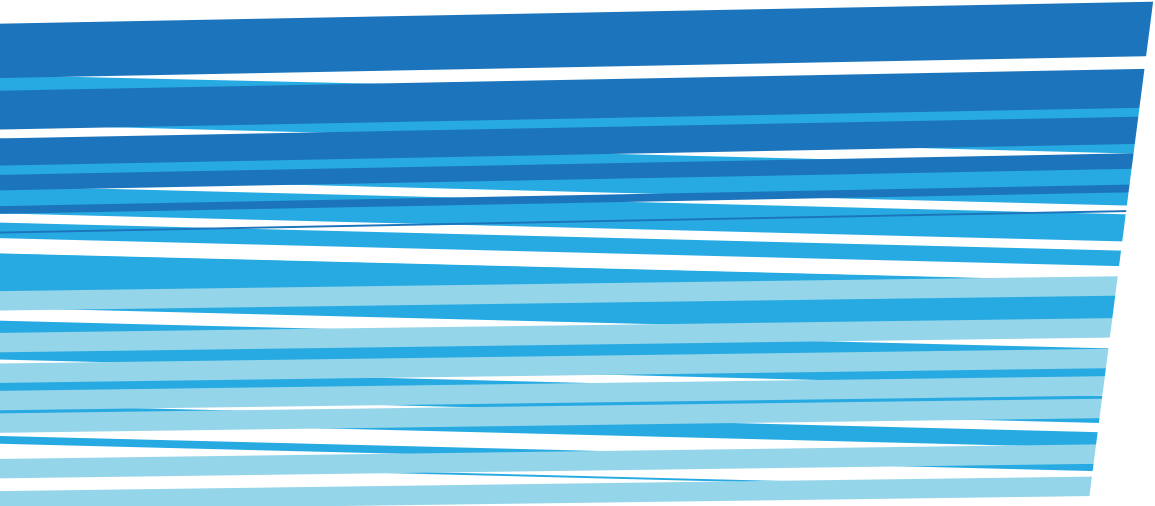
DIRSE

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

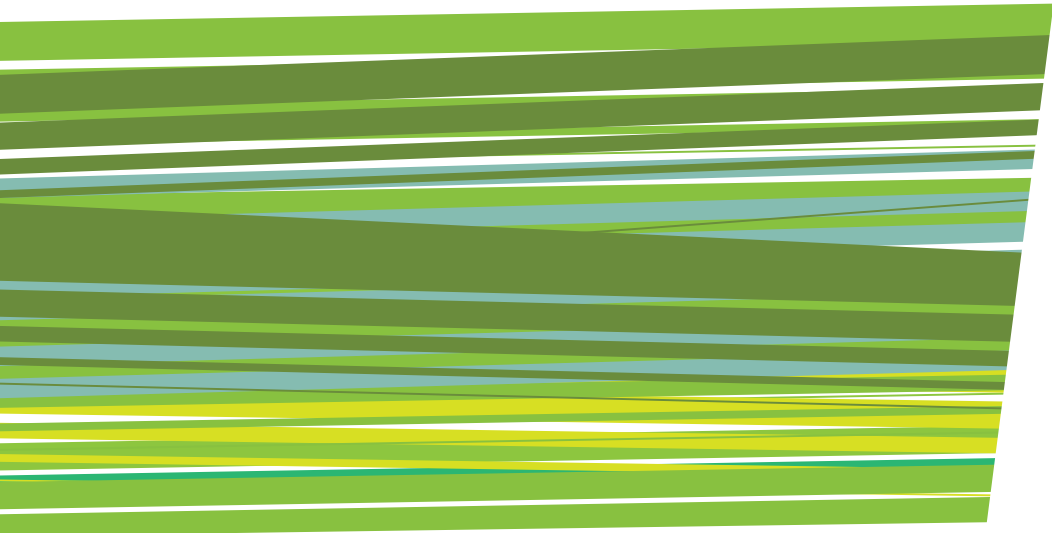
DIRSE es una Asociación Profesional que trabaja por y para la formación permanente, la promoción y el reconocimiento de las personas que, desde ámbitos directivos y/o ejecutivos, desarrollan la función específica de Responsabilidad Social en cualquier empresa o institución ya sea pública o privada.



DIRSE apoya y fomenta la implantación y difusión de principios, políticas y buenas prácticas de Responsabilidad Social en todo tipo de organizaciones, promoviendo además el compromiso solidario, la gestión ética y el respeto por los derechos humanos.



ÍNDICE



1.	<i>Dirse</i> : una función relativamente joven _____	7
2.	Metodología del Estudio: encuesta y <i>focus group</i> _____	10
	2.1 Perfil de la empresa* en la que los encuestados desempeñan la función de RSE _____	11
3.	Resultados del Estudio cuantitativo _____	13
	3.1 Perfil de la persona _____	13
	3.2 Perfil del puesto de trabajo _____	14
	3.3 Relaciones con otras áreas _____	20
	3.4 En opinión del <i>dirse</i> _____	33
4.	Conclusiones _____	38
5.	Anejos _____	42
	5.1 Tabla comparativa de resultados con estudios internacionales similares _____	42
	5.2 Futuras líneas de investigación _____	44

⋮ * “En este documento, con el término “empresa” nos referimos a cualquier tipo de organización ya sea pública o privada”. ⋮

1 DIRSE: UNA FUNCIÓN RELATIVAMENTE JOVEN

Como respuesta a las demandas sociales y empresariales de nuevos modos de hacer las cosas y solucionar problemas comunes, desde hace unos años se viene hablando sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), bajo este u otro apelativo. Hasta hace relativamente poco, según quién hablara de RSE y en qué momento, se atribuían a este concepto diferentes contenidos y enfoques.

Hoy en día parece existir un consenso sobre qué es la RSE, qué objetivos debe tener y cómo debe enfocarse por el mundo empresarial gracias al esfuerzo de numerosas organizaciones internacionales –la Comisión Europea incluida–, de investigadores del entorno empresarial y de las empresas más veteranas en incorporar la RSE en su gestión con un retorno positivo. Así, actualmente nos encontramos con las siguientes definiciones aplicables a este concepto, según diferentes puntos de vista:

Comisión Europea¹: RSE es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)² (principal índice bursátil que fundamenta el acceso al mismo en criterios de sostenibilidad): sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que crea valor a largo plazo para el accionista, abordando las oportunidades y gestionando los riesgos derivados de los progresos económicos, ambientales y sociales.

Norma internacional ISO 26000 - Responsabilidad Social³: Responsabilidad Social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento;
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

¹ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

² <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp>

³ <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

A lo largo de este camino de definición de la RSE han ido surgiendo en las organizaciones profesionales que se han responsabilizado de la misma en paralelo a la evolución del concepto (los aquí llamados *dirse*⁴). El perfil de estos profesionales, las responsabilidades encomendadas, las relaciones con su entorno –interno y externo-, sus competencias, etc. han sido tan variados como discusiones sobre RSE se planteaban y, al igual que el concepto de RSE, hoy en día estos atributos del profesional de la RSE en la empresa parecen ir acotándose a un perfil y funciones más concretos. Sólo ahora empiezan a verse con algo de claridad los resultados de la existencia de esta función en las empresas.

Llegados a este punto, y para poner en común y aprovechar el aprendizaje de los *dirse* en propio beneficio -en primer lugar-, en beneficio de las organizaciones donde desarrollan su labor -en segundo lugar-, y en beneficio de la sociedad en general, se han planteado varias cuestiones sobre las que este estudio pretende arrojar algo de luz, y que se pueden resumir en las siguientes:

📍 **¿Cuál es el perfil actual de las personas que desempeñan la dirección de RSE en las empresas?**

📍 **¿Cómo trabaja y se relaciona en su organización en la actualidad? ¿Cuáles son sus competencias? ¿Cuál es su papel en la actividad de una empresa? ¿Cómo aporta valor?**

📍 **¿Cuál ha sido su evolución? ¿Hacia dónde se dirige?**

📍 **¿Cómo se puede aprovechar mejor su labor?**

📍 **¿Qué ha aprendido el *dirse* veterano y qué puede enseñar a nuevos *dirse*?**

Sin embargo, no debe perderse de vista de que éste será un trabajo preliminar, sin precedentes al respecto en España -ni internacionalmente si consideramos su propósito y alcance-, por lo que uno de sus objetivos será identificar líneas futuras de investigación para un análisis más detallado de cuestiones relevantes.

Así mismo, como complemento a este informe es recomendable la revisión de otros estudios de carácter internacional accesibles por internet, aunque, como se ha indicado, no se han planteado con el alcance y dimensión de este trabajo:

⁴ En este documento, con el término “*dirse*” nos referimos a las personas que desempeñan la labor de dirección de RSE en empresas, y con “Asociación DIRSE” a la asociación promotora de este estudio (www.dirse.es).

- 📍 **State of the profession 2013. (2013). GreenBiz Group:**
<http://www.greenbiz.com/research/report/2013/01/07/state-profession-2013>

- 📍 **Profile of the professionals 2013. (2013). Center for Corporate Citizenship (Boston College, Carroll School of Management):**
<http://www.bccccc.net/index.cfm?pagelId=2199>

- 📍 **Profile of the practice 2013. (2013). Center for Corporate Citizenship (Boston College, Carroll School of Management):**
<http://www.bccccc.net/index.cfm?pagelId=2238>

- 📍 **The CR and sustainability salary survey 2012. (2012). Flag, Acre, Acona Partners y Ethical Performance:**
http://crsalarysurvey.com/_media/documents/survey12.pdf

- 📍 **The sustainability executive: profile and progress. (2012). PricewaterhouseCoopers –United States (PwC-US):**
http://www.pwc.com/en_US/us/corporate-sustainability-climate-change/assets/pwc-sustainability-executive-profile-and-progress.pdf

- 📍 **The state of the corporate responsibility profession. (2012). Business Civic Leadership Center (BCLC) y Corporate Responsibility Officers Association (CROA):**
http://www.ncg.org/s_ncg/bin.asp?CID=470&DID=55179&DOC=FILE.PDF

En el anejo se incluye un resumen comparativo de resultados con los recogidos en estos documentos.

Adicionalmente cabe complementar los resultados de este estudio con el trabajo realizado por Ana María Casado Molina en su tesis doctoral acerca del *Chief Reputation Officer*⁵.

⁵ Casado Molina, A.M. (2011): *El Chief Reputation Officer (CRO): Un nuevo modelo para la reputación corporativa*, (Tesis doctoral inédita). Universidad de Málaga.

2 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO: ENCUESTA Y FOCUS GROUP

Para dar respuesta a las cuestiones anteriores, la metodología empleada se ha basado en una encuesta, en dos sesiones de *focus group* y entrevistas individuales:

1. Encuesta

- Encuesta on-line, a través de www.encuestafacil.com, entre el 14 de octubre y el 10 de noviembre de 2013.
- Enviada a 586 personas diferentes, representando a otras tantas entidades empresariales diferentes en España.
- Número de encuestas cumplimentadas: 123.
- Plantea cuestiones objetivas y cuestiones de opinión del *dirse*.

2. Focus group

- Dos sesiones de *focus group* para profundizar en las reflexiones vertidas por los *dirse* en las diferentes cuestiones de la encuesta.
- Participantes: 10 *dirse* de empresas líderes en España

Para la elaboración de este estudio, la Asociación DIRSE ha contratado a la consultora **G-advisory** (www.g-advisory.com), y su implementación y estructura ha contado con la colaboración de la **Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas** (http://www.upcomillas.es/Centros/cent_cetic.aspx).

Las personas que han participado en la encuesta son personas que desempeñan total o parcialmente la labor de director de RSE en sus respectivas empresas, por lo que cabe esperar que estas empresas se encuentren particularmente sensibilizadas con la RSE en mayor o menor medida. No obstante, este hecho no debe interpretarse como una fuente de distorsión o sesgo de los resultados del Estudio, ya que el objetivo del mismo es, precisamente, conocer la situación de los *dirse* en las empresas donde se ha apostado por el desarrollo de esta función.

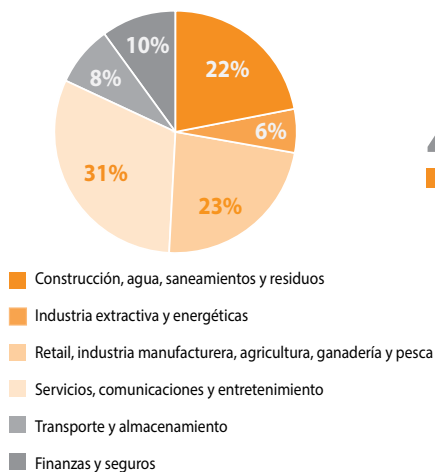
2.1 Perfil de la empresa en la que los encuestados desempeñan la función de RSE

Sector, tamaño y crecimiento

La muestra incluye empresas de diferentes sectores, con una mayor representación del sector servicios. En cuanto al tamaño, por lo general, se trata de empresas grandes con una facturación superior a 100 millones de euros, pero con menos de mil empleados. No obstante no deja de haber un porcentaje importante de empresas de tamaño menor.

El 70% de las empresas son de nacionalidad española, de las que casi la mitad están presentes en otros países.

Distribución sectorial de la muestra



Cifra aproximada de número de empleados en el año 2012



Cifra aproximada de la facturación en el año 2012

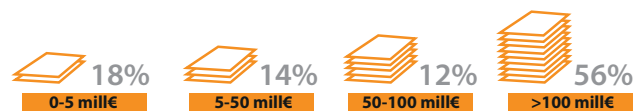


Figura 1. Distribución sectorial de la muestra y tamaño por facturación y empleados.

Cabe señalar que las empresas de la muestra representan las diferentes situaciones posibles en cuanto a la evolución del negocio en los últimos años (entre 2010 y 2012): en un 38% de la muestra la facturación ha crecido en más de un 5%, en un 30% ha disminuido en más de un 5% y en el 32% restante ha variado entre estos valores. En cuanto a la evolución del número de empleados, ocurre algo similar: en un 27% de la muestra ha crecido en más de un 5%, en un 35% ha disminuido en más de un 5% y en el 38% restante se ha mantenido entre el -5% y el +5%.

Mercado objetivo

En el 50% de las empresas de los encuestados, más del 75% de la facturación procede de la comercialización de productos o servicios dirigidos al consumidor final, con marca propia. En el 29% de las empresas también existe venta a consumidor final pero contribuyendo a la facturación en menor medida, y en un 29% de las empresas los productos y servicios están destinados exclusivamente a otras organizaciones.

Cotización y/o sometimiento a supervisión administrativa

El 35% de las empresas (o sus accionistas de control) cotizan en mercados de renta variable. De este porcentaje, un 68% está presente en índices de sostenibilidad (DJSI, FTSE4Good).

Por otra parte, el 40% de las empresas –cotizadas o no– opera en sectores sujetos a supervisión administrativa (por órganos diferentes a la CNMV).

Enfoque corporativo de la RSE

En cuanto a la forma de enfocar y abordar la RSE por parte de estas empresas, cabe destacar que:

📍 **El 53% de las empresas no asigna de forma específica un presupuesto a la RSE como tal.**

📍 **El 52% de las empresas cuenta con una fundación bajo el ámbito de actuación del *dirse*.**

📍 **La existencia y la continuidad de la función de RSE se justifica mayoritariamente por las siguientes razones (por orden de importancia y según la opinión de los encuestados):**

1. La RSE forma parte de la cultura corporativa.
2. Existe un compromiso de la Dirección con la materia.
3. La RSE es una fuente de diferenciación de la compañía.

Finalmente, un 24% de las empresas han sufrido alguna crisis relevante en relación con la RSE en los últimos 10 años.

3 RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO

3.1 Perfil de la persona

El 66% de los profesionales que han participado en la encuesta son hombres. En cuanto a la edad, la franja media en la que se sitúan oscila entre los 40 y los 50 años (50%). Prácticamente la totalidad de los encuestados cuentan con formación de grado superior (universitaria, de diferentes ramas, y/o máster enfocado principalmente a la empresa o al medio ambiente).

La antigüedad en la función de RSE es de entre 4 y 10 años en el 53% de los casos. Cabe destacar que el 80% de los encuestados afirma haber accedido a dicha función ocupando un puesto de trabajo distinto en la misma compañía. En este sentido, el cargo de procedencia ocupado por el 59% de los encuestados era una posición directiva, principalmente en las áreas de RRHH, Medio Ambiente, Calidad o Comunicación.

Empresa de procedencia



Cargo de responsabilidad de procedencia

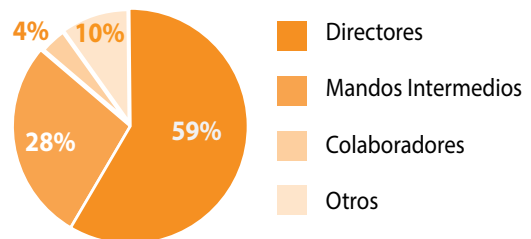


Figura 2. Procedencia profesional de los dirse.

En el ámbito de las redes sociales, el 95% de los *dirse* están presentes en ellas. LinkedIn es la red en la que tienen mayor presencia (37%), seguida de Twitter (22%) y Facebook (21%). No obstante, el índice de seguimiento y participación en las mismas disminuye: sólo el 47% de los encuestados manifiestan ser usuarios activos de esas redes, difundiendo contenidos propios o de terceros.

Finalmente, el 91% de los *dirse* afirman estar motivados en su puesto de trabajo y consideran en su mayoría, un 84%, que éste les permite mantener un adecuado equilibrio entre la vida personal y profesional. Además, consideran que su trabajo recibe un reconocimiento adecuado tanto por parte de sus superiores como del resto de directivos de su mismo nivel en un 74% de los casos en los *dirse* y en un 55% de los casos en las *dirse*.

3.2 Perfil del puesto de trabajo

Compromiso de la empresa del *dirse* con la RSE

El compromiso en materia de RSE se encuentra formalizado en la mayor parte de las compañías de los participantes en el estudio. Así, un 78% de los encuestados trabajan en empresas que cuentan con políticas en la materia comunicadas formalmente a toda la organización, a los que podría añadirse un 9% más que, aunque no han sido comunicadas a toda la empresa, también disponen de políticas. Por lo general, las políticas de RSE se ven reforzadas por actividades paralelas (comunicación, formación).

De todas las anteriores, en el 88% de los casos la política ha sido aprobada por el Consejo de Administración o una Comisión del mismo. Así mismo, en un 74% de los casos está prevista formalmente la representación de la función en los órganos de gobierno de la compañía. Por su parte, en el 58% de los casos, el reporte a los órganos de gobierno es realizado directamente por el *dirse*, porcentaje que aumenta al 71% en el caso de las cotizadas.

Tal y como se recoge en la figura 3, en el momento de realización de la encuesta, la función de RSE se desempeña de forma exclusiva únicamente en un 33% de los casos (48% si la empresa tiene como principal cliente el consumidor final), mientras que en el 67% de las empresas, ésta se encuentra integrada con otras funciones, principalmente Recursos Humanos y Comunicación. Cabe indicar que en el caso particular de las empresas cotizadas la función o bien es independiente o bien se encuentra integrada con la función de comunicación o de Medio Ambiente principalmente.

Integración de la actividad de RSE en otras funciones

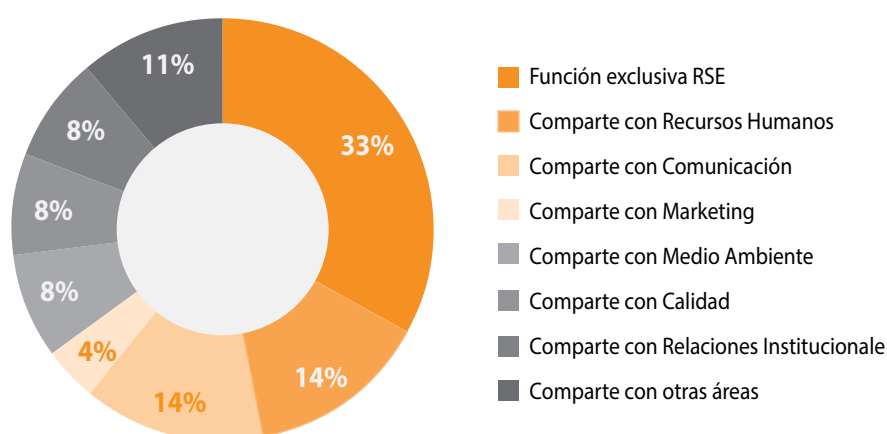


Figura 3. Integración de la actividad de RSE en otras funciones.

En relación con el proceso de desarrollo de la RSE en las empresas, en general, éstas han iniciado su andadura en la RSE, hasta ahora, a través de un primer bloque de actividades relacionadas con la definición y gestión de políticas ambientales o de personas y la acción social. El paso siguiente suele ser la creación de un sistema de *reporting*, tal y como se recoge en la figura 4.

Sólo después de abordar estas actividades parece que empiezan a desarrollarse otras más enfocadas al negocio, como definición de un plan director o estratégico de RSE, la identificación y mitigación de riesgos, la identificación de oportunidades de negocio y la medición del retorno. En el caso de las empresas enfocadas principalmente al consumidor final, la identificación de riesgos y de oportunidades de negocio se incluyen también entre las primeras iniciativas a abordar en un porcentaje relevante de los casos.

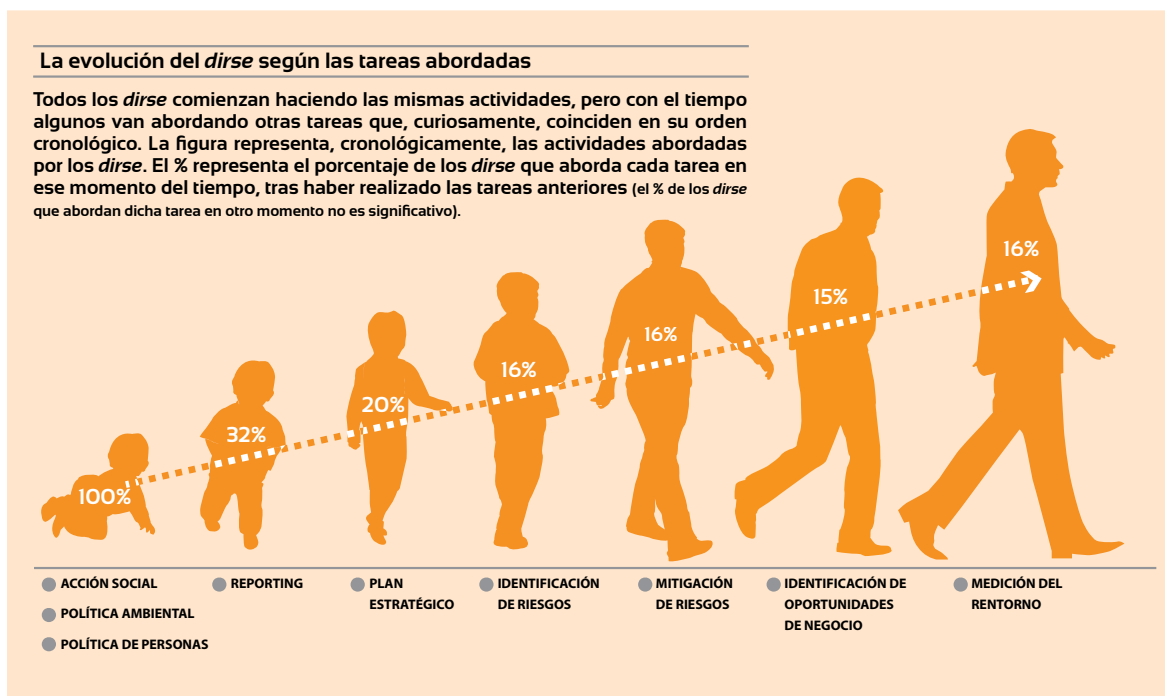


Figura 4. Tareas abordadas por la función de RSE, en orden cronológico.

En relación con el origen del presupuesto establecido para el desarrollo de estas actividades, en un 39% de los casos el presupuesto es compartido con otro departamento, en un 38% de los casos es exclusivo del área de RSE y en un 23% se trata de un presupuesto de otro departamento.

En el 78% de los casos se establecen formalmente objetivos para el área de RSE.

Relación con el máximo ejecutivo y con los órganos de dirección

El 50% de los encuestados dependen directamente del máximo ejecutivo de la empresa, siendo en el 39% de los casos su "jefe" quien depende del máximo ejecutivo. En el caso de cotizadas, estos porcentajes son del 29% y del 52% respectivamente. Así mismo, en el 70% de las empresas está previsto formalmente tratar con este máximo ejecutivo sobre temas relacionados con la RSE (52% en el caso de las cotizadas) y, cuando es el caso, con una frecuencia igual o superior a la trimestral en un 61% de las empresas (78% en el caso de empresas dedicadas mayoritariamente al consumidor final).

En aquellas empresas donde existe un Comité de Dirección (93%), el *dirse* forma parte del mismo en un 46% de los casos (29% en cotizadas). Aunque por lo general no está previsto formalmente tratar asuntos de RSE en los mismos, en las cotizadas sí lo está en el 50% de los casos y en las empresas más enfocadas al consumidor final en un 83% de los casos.

Adicionalmente, en un 41% de las empresas (64% si son cotizadas) coexiste un órgano transversal específico de RSE que se reúne, mayoritariamente, con una frecuencia trimestral o semestral.

Equipo de colaboradores

En el 72% de los casos, los *dirse* disponen de un equipo de colaboradores que, la mayoría de las veces (62%), es de entre 1 y 3 personas. El equipo de RSE está formado, por lo general, por personas adscritas al área de RSE con dedicación plena.

Distribución sectorial de la muestra

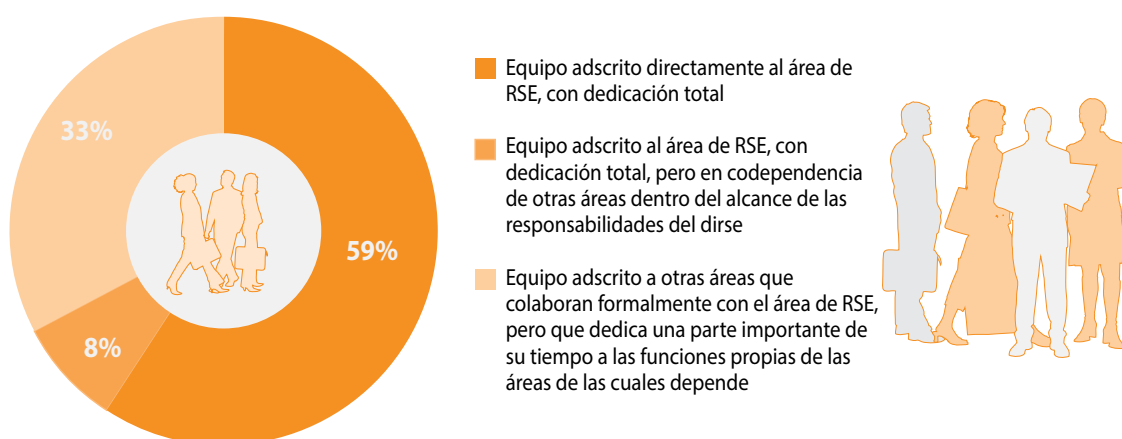


Figura 5. Naturaleza del equipo de colaboradores del *dirse*.

La actividad del *dirse*

En la siguiente figura se recoge, para varias actividades ordenadas por su importancia para la empresa, la distribución del tiempo del *dirse*, su opinión sobre esta dedicación y la dedicación futura prevista. Todos los datos representados corresponden a valores medios, excepto la opinión del *dirse* sobre el tiempo que cree que debería dedicar a cada actividad, donde se recoge el dato o datos más comúnmente referidos.

Aspectos	Importancia para la empresa (1 a 10)	% de su tiempo que dedica	Tiempo que cree que debería dedicar	% de su tiempo que cree que dedicará en el futuro
Reporting corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés	7,7	12%	Igual	10%
Medición de resultados de la función (logro de objetivos, resultados de las iniciativas y proyectos, etc.)	7,5	5%	Igual	5%
Definir un plan director o estratégico de RS	7,3	15%	Igual/Más	21%
Otras actividades relevantes para la función	7,2	2%	Igual	2%
Gestionar el posicionamiento de la empresa en materia de RSE, a través de analistas ambientales, sociales y de gobierno corporativo	7,1	7%	Igual/Más	8%
Gestionar el posicionamiento de la empresa en materia de RSE, a través del networking con los diferentes sectores sociales (administración, ONGs, instituciones académicas, asociaciones profesionales, foros de opinión, etc.)	7,0	7%	Igual	7%
Definir e implementar proyectos con otras áreas para mejorar los procesos o productos de la empresa	7,0	12%	Igual/Más	12%
Gestión de las iniciativas internas y el día a día del área de RS	6,9	8%	Igual	6%
Liderazgo, coordinación o participación en las relaciones con determinados grupos de interés	6,7	6%	Igual	6%
Definir e implementar proyectos con otras áreas para cambiar la cultura de la empresa	6,7	7%	Igual	7%
Definir e implementar iniciativas de acción social	6,5	11%	Igual	8%
Identificar las tendencias y necesidades socioeconómicas	6,4	3%	Igual	3%
Análisis de riesgos, entendido como la identificación de asuntos que pueden comprometer la sostenibilidad del negocio	6,4	4%	Igual/Más	4%

Figura 6. 1 La actividad del *dirse*.

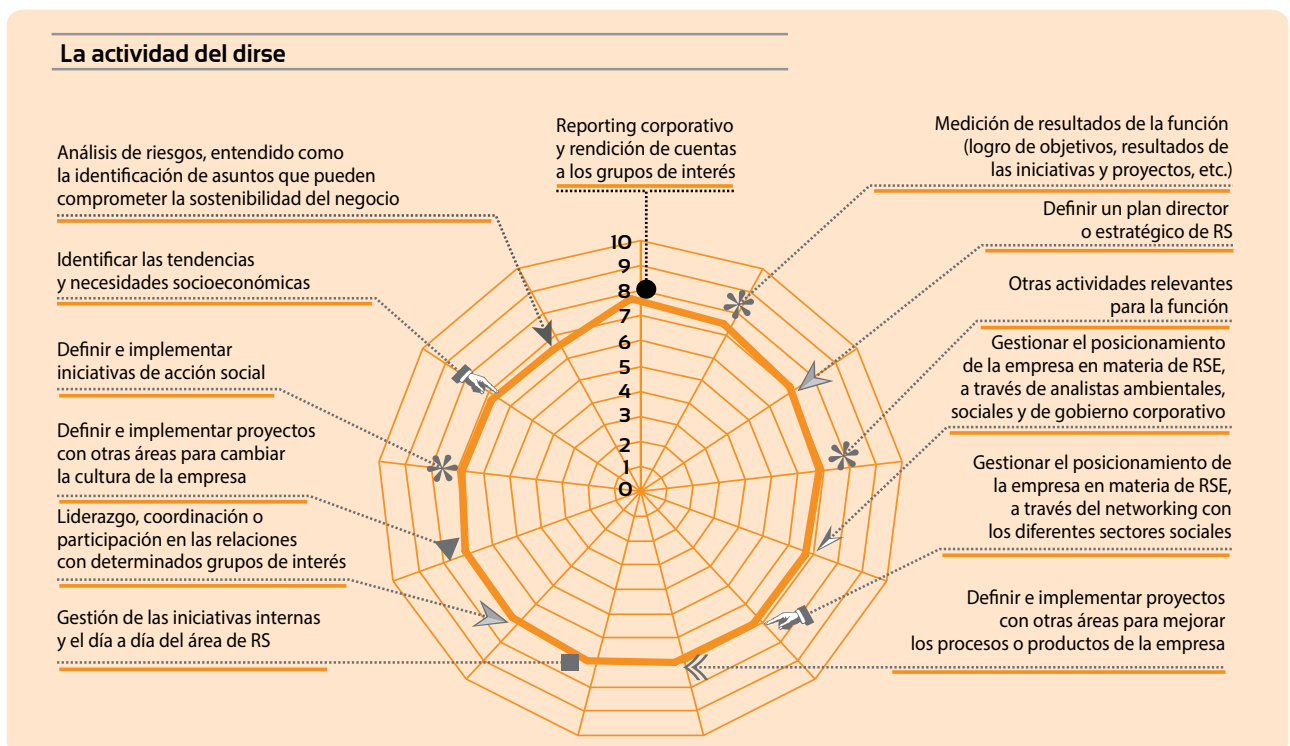


Figura 6. 2 La actividad del *dirse*. Importancia para la empresa.

Como se puede observar, en general, las tres actividades propias de la función que el *dirse* considera como de mayor importancia para la empresa son, por este orden:

1. El *reporting* corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés.
2. La medición de resultados de la función.
3. La definición de un plan estratégico de RSE.

Sin embargo estos resultados son diferentes si se trata de empresas cotizadas y de empresas orientadas principalmente al consumidor final. Así, en el caso de cotizadas, las tres principales actividades son, por este orden:

1. El *reporting* corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés.
2. Definir e implementar proyectos con otras áreas para mejorar los procesos o productos de la empresa.
3. Gestionar el posicionamiento de la empresa en materia de RSE, a través de analistas ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Y en el caso de las empresas orientadas al consumidor final:

1. La medición de resultados de la función.
2. El *reporting* corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés.
3. Gestionar el posicionamiento de la empresa en materia de RSE a través del *networking* con los diferentes sectores sociales (administración, ONGs, instituciones académicas, asociaciones profesionales, foros de opinión, etc.).

Adicionalmente, cabe indicar que los *dirse* encuestados estiman, como media, una dedicación al *networking* interno de un 24% de su tiempo, y una dedicación al *networking* externo de un 18% de su tiempo.

La retribución del *dirse*

Se observa como la mayoría de los *dirse* disfrutan de una retribución bruta anual de entre 80.000 y 120.000 euros, complementada con una retribución variable de entre el 10% y el 30% del salario bruto anual. Como sucede en otras áreas, la retribución es inferior para los profesionales que forman parte del equipo que para los Directores de RSE.

En la tabla comparativa entre *dirse* de diferentes países que se encuentra en el anejo, se recogen los resultados obtenidos por rangos de salarios, así como los que se han obtenido en estudios similares realizados en otros países.

Además, en un 33% de los casos las empresas de los encuestados cuentan con un sistema de incentivos a largo plazo (en un 59% en el caso de cotizadas), aunque sólo el 53% de los *dirse* son beneficiarios del mismo. De éstos, en el 43% de los casos (67% en cotizadas) el importe de dicho incentivo es superior a una anualidad de la retribución fija.

En el 41% de las empresas (71% en el caso de cotizadas) se ha establecido un plan de previsión social y, en estos casos, el 76% de los *dirse* tiene la condición de partícipes del mismo (90% en el caso de cotizadas).

Por otra parte, el 35% de los *dirse* dispone de coche de empresa y el 5% cuenta con piso de alquiler en su paquete retributivo. Otros beneficios reportados por los *dirse* en respuesta abierta han sido los siguientes:

- 📍 Participación en beneficios y accionariado de la empresa.
- 📍 Seguro médico privado.
- 📍 Plaza de aparcamiento.
- 📍 Seguro de vida.
- 📍 Tickets restaurante.
- 📍 Teléfono corporativo.

3.3 Relaciones con otras áreas

La propia naturaleza y objeto de la función viene caracterizada por una fuerte transversalidad dentro de la organización, por lo que se hace especialmente relevante la relación del *dirse* con otras áreas. A este respecto cabe indicar lo siguiente:

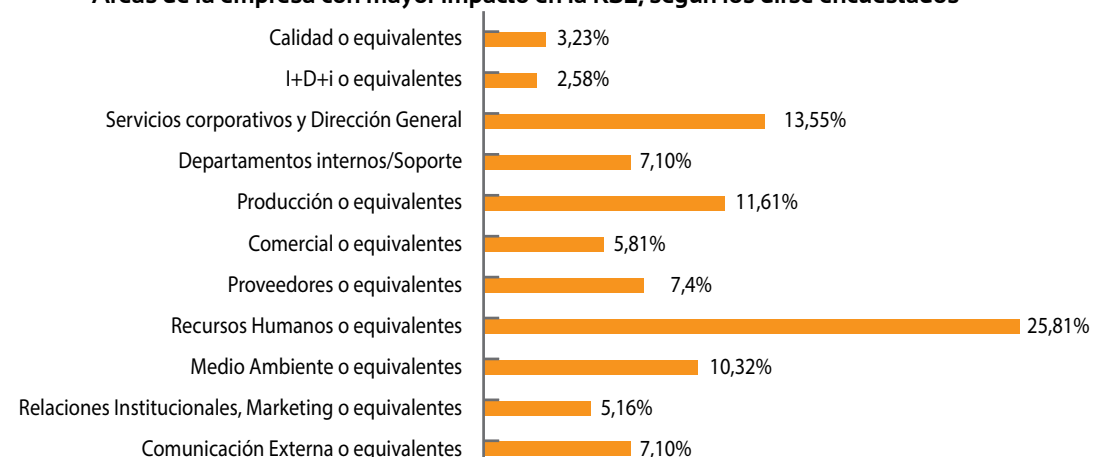
📍 En el 56% de las empresas encuestadas el discurso de RSE se encuentra integrado en las presentaciones de todas o de la mayoría de las áreas de la empresa.

📍 El liderazgo de otras áreas en planes y proyectos de RSE es habitual: en el 65% de las respuestas se indica el liderazgo de tres o más proyectos de RSE por parte de áreas diferentes a la de RSE.

📍 Como se ha mencionado anteriormente en este informe, el *dirse* dedica una media del 24% de su tiempo a *networking* interno (en contraste con el 18% del tiempo dedicado al *networking* externo).

Dicho lo anterior, las áreas que los *dirse* consideran que tienen un mayor impacto en la RSE en sus respectivas empresas son, de acuerdo con la figura 7, Recursos Humanos, áreas corporativas (conjunto de Dirección General, Secretaría General, Secretaría del Consejo, Asesoría Jurídica y Dirección Financiera), áreas de producción y gestión ambiental⁶. Estas cuatro grandes áreas se reparten el "top 3" de áreas de mayor impacto en la RSE en la empresa independientemente del sector en el que opere la misma, de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Áreas de la empresa con mayor impacto en la RSE, según los *dirse* encuestados



(*) Cada *dirse* fue emplazado a seleccionar las tres

Figura 7. Áreas de la empresa con mayor impacto en la RSE, según los *dirse* encuestados.

⁶ En relación con el área de I+D+i o equivalentes, cabe indicar que, en comparación con el resto de áreas, ésta no es un área que exista de forma generalizada en las empresas españolas, por lo que es posible que su baja frecuencia de respuesta se deba más a la inexistencia del área en la organización que a que ésta no sea considerada como relevante para la RSE por el *dirse*.

De acuerdo con las respuestas de la encuesta, los tres argumentos que el *dirse* utiliza con más éxito para vender internamente proyectos impulsados desde su área son, por orden de importancia, los siguientes:

- 📍 **La alineación con las políticas y estrategias de la compañía.**
- 📍 **El impacto en el valor de la marca y la reputación corporativa.**
- 📍 **La capacidad de anticiparse a los riesgos y su minimización.**

Como palancas para conseguir sus propósitos, el *dirse* suele apoyarse, por orden de importancia, en:

- 📍 **El compromiso de la Dirección con la RSE.**
- 📍 **Los objetivos estratégicos de la compañía.**
- 📍 **La buena relación personal y profesional con los demás directivos.**

Por el contrario, las principales barreras con las que el *dirse* suele enfrentarse para comprometer a la organización con la RSE son, por orden de importancia, las siguientes:

- 📍 **La dificultad para evaluar la contribución (retorno de la inversión u otros parámetros) de cada iniciativa o proyecto.**
- 📍 **La dificultad para ejercer influencia en los presupuestos y competencias de otras áreas.**
- 📍 **La falta de presupuesto.**
- 📍 **(i) La falta de alineación del resto de Directivos con la Alta Dirección; (ii) Una estructura organizativa rígida o poco transversal.**

A continuación se recoge con mayor detalle la relación de los *dirse* encuestados con las diferentes áreas de sus organizaciones:

Recursos Humanos o equivalente

■ En el 74% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 36% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

○ En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones:

23%

○ En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área:

24%

○ En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 29%

○ En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones:

24%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 26% de los casos, media en un 53% de los casos y baja en el 21% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

○ Apoyo de un superior: 23%

○ Órganos de coordinación internos: 28%

○ Relación colaborativa estable: 28%

○ Alianzas puntuales: 5%

○ Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 7%

○ *Networking* interno: 9%

Servicios corporativos

■ Nos referimos en este epígrafe a áreas de dirección general, secretaría general, secretaría del consejo, asesoría jurídica o dirección financiera. En el 70% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 33% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 20%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 20%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 50%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 10%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 36% de los casos, media en un 46% de los casos y baja en el 18% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 21%
- Órganos de coordinación internos: 32%
- Relación colaborativa estable: 29%
- Alianzas puntuales: 4%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 7%
- *Networking* interno: 7%

Producción o equivalente

■ En el 67% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 36% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 50%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 33%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 0%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 17%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 50% de los casos, media en un 17% de los casos y baja en el 33% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 12%
- Órganos de coordinación internos: 38%
- Relación colaborativa estable: 31%
- Alianzas puntuales: 13%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 0%
- *Networking* interno: 6%

Medio ambiente o equivalente

■ En el 90% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 62% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 50%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 0%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 50%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 0%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 60% de los casos, media en un 20% de los casos y baja en otro 20% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 10%
- Órganos de coordinación internos: 15%
- Relación colaborativa estable: 45%
- Alianzas puntuales: 5%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 10%
- *Networking* interno: 15%

Proveedores o equivalente

■ En el 50% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 50% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 50%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 50%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 0%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 0%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 50% de los casos o baja en el otro 50% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 25%
- Órganos de coordinación internos: 37%
- Relación colaborativa estable: 25%
- Alianzas puntuales: 0%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 13%
- *Networking* interno: 0%

Comunicación externa o equivalente

■ En el 43% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 50% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 25%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 0%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 50%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 25%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 25% de los casos, media en un 25% de los casos y baja en el restante 50% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 14%
- Órganos de coordinación internos: 29%
- Relación colaborativa estable: 36%
- Alianzas puntuales: 7%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 7%
- *Networking* interno: 7%

Departamentos internos y soporte

■ En el 75% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 20% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 12%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 0%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 63%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 25%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 25% de los casos, media en un 62% de los casos y baja en un 13% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 19%
- Órganos de coordinación internos: 25%
- Relación colaborativa estable: 12%
- Alianzas puntuales: 13%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 6%
- *Networking* interno: 25%



Comercial o equivalente

■ En el 75% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE -en un 33% de los casos con efectos sobre la retribución variable de los directivos del área-.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 0%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 25%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 75%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 0%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 33% de los casos y media en el 67% restante de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 0%
- Órganos de coordinación internos: 29%
- Relación colaborativa estable: 43%
- Alianzas puntuales: 14%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 14%
- *Networking* interno: 0%

Relaciones institucionales, marketing o equivalente

■ No existen objetivos del área con una componente de RSE.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 0%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 33%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 33%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 33%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es media en el 100% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 33%
- Órganos de coordinación internos: 16%
- Relación colaborativa estable: 17%
- Alianzas puntuales: 17%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 17%
- *Networking* interno: 0%

Calidad o equivalente

■ En el 50% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 50%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 0%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 0%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 50%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es media en el 100% de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 50%
- Órganos de coordinación internos: 50%
- Relación colaborativa estable: 0%
- Alianzas puntuales: 0%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 0%
- *Networking* interno: 0%

I+D+i o equivalente

■ En el 100% de los casos existen objetivos del área con una componente de RSE y con efectos en la retribución variable de los directivos del área.

■ La actitud de los directivos, en relación con el *dirse*, se reparte de la siguiente forma:

- En general pide consejo al *dirse* para la toma de ciertas decisiones: 0%
- En general mantiene informado al *dirse* sobre novedades de su área: 100%
- En general escuchan al *dirse* y tienen en cuenta su opinión: 0%
- En general son reacios a integrar la RSE en su actividad y decisiones: 0%

■ La capacidad de influencia del *dirse* sobre el área es alta en un 33% de los casos y media en el 67% restante de los casos.

■ Los medios que utiliza el *dirse* para conseguir ejercer esa influencia, según la información recogida en la encuesta, son:

- Apoyo de un superior: 33%
- Órganos de coordinación internos: 16%
- Relación colaborativa estable: 17%
- Alianzas puntuales: 17%
- Apoyo de otras áreas con intereses comunes: 0%
- *Networking* interno: 17%

3.4 En opinión del *dirse*

En este apartado se incluyen las principales conclusiones sobre las cuestiones más subjetivas planteadas a los *dirse* en la encuesta, agrupadas en lo que consideran las principales competencias de un buen *dirse*, su visión a futuro de la RSE, la razón de ser del *dirse* y lo que consideran como los principales elementos motivadores y desmotivadores para la función.

Las competencias de un buen *dirse*

En opinión de los *dirse*, las siete principales competencias para desempeñar la función son las siguientes, por orden de relevancia:

- (1) Visión estratégica de la compañía,
- (2) Empatía,
- (3) Ética,
- (4) Capacidad de comunicar generando credibilidad,
- (5) Jugador de equipo y capacidad de ceder el éxito a otros,
- (6) Innovador (con visión de futuro, apasionado, aboga, directa e indirectamente, por la profesión, la investigación innovadora y/o la participación),
- (7) Mente abierta (visión global; dispuesto a considerar otros puntos de vista o ideas; curioso y muestra interés; escucha adecuadamente).

Otras competencias, hasta un total de 21 posibles, fueron seleccionadas con menor frecuencia que las anteriores.

Su visión de la RSE en su empresa, su sector y el país

📍 El 68% de los encuestados (87% en el caso de cotizadas) manifiestan que la RSE ha contribuido a la atracción y retención de talento o a mejorar el orgullo de pertenencia en su organización.

📍 El 71% de los encuestados manifiestan que la RSE ha cobrado más importancia en su organización en el contexto actual de crisis económica.

📍 Un 42% de los encuestados ha medido si los clientes de su organización valoran el posicionamiento de ésta en RSE. Los resultados de dichas mediciones arrojan que los clientes están más dispuestos a comprar en caso positivo en un 54% de los casos.

📍 Un 75% de los encuestados considera que la función de RSE en el mercado español va a cobrar más importancia en los próximos cinco años. Sólo un 3% manifiesta que va a perder importancia.

📍 Un 69% de los encuestados considera que la función de RSE en su sector va a cobrar más importancia en los próximos cinco años. Sólo un 5% manifiesta que va a perder importancia.

📍 Un 29% de los encuestados considera que la función de RS en su organización va a cobrar más relevancia organizativa. Sólo un 3% considera que va a perder peso.

La razón de ser (bien intrínseco) del *dirse*

Las respuestas encontradas en la encuesta a esta pregunta de carácter abierto han sido muy variadas. A continuación se han agrupado y consolidado las más relevantes:

- 📍 Liderar, alinear, coordinar y vigilar políticas de la compañía bajo la óptica de la RSE.
- 📍 Analizar riesgos no financieros y, a partir de ahí, generar directrices para cada área, buscar sinergias, impulsar la innovación y la mejora continua y ser el motor ético de la misma, promocionando todo lo anterior en la alta dirección.
- 📍 Aportar valor a la compañía creando modelos de negocio sostenibles a largo plazo.
- 📍 Sensibilizar y promover comportamientos y prácticas responsables en la empresa mediante el desarrollo de las personas.
- 📍 Hacer de nexo entre la empresa y el cliente.
- 📍 Hacer empresas excelentes y perseguir la alineación con las expectativas de cada grupo de interés.
- 📍 Mejorar la reputación y marca de la empresa a través de acciones reales y coherentes empresarialmente.
- 📍 Materializar el compromiso social de la empresa e incrementar su capital moral.

Los elementos motivadores de un *dirse*

Al igual que en el caso anterior, las respuestas encontradas en la encuesta a esta pregunta de carácter abierto han sido muy variadas. A continuación se han agrupado y consolidado las más relevantes:

- 📍 **Aportar valor a la sociedad y observar un retorno positivo para la empresa.**
- 📍 **Disfrutar de capacidad de gestión y decisión.**
- 📍 **Conseguir un compromiso y la colaboración activa de otras áreas, culminando en resultados y cumplimiento de objetivos.**
- 📍 **Ir transformando la organización.**
- 📍 **El compromiso de la alta dirección.**
- 📍 **El aumento de la “demanda” de RSE por parte de los principales grupos de interés de la empresa.**
- 📍 **Innovar.**
- 📍 **La valoración y consideración de sus conclusiones y recomendaciones.**
- 📍 **La propia transversalidad de su actividad.**
- 📍 **Automotivación (estar convencido y creer en la RSE, las experiencias positivas de otros *dirse*, etc.)**

Los elementos desmotivadores de un *dirse*

Finalmente, y al igual que en los casos anteriores, las respuestas encontradas en la encuesta a esta pregunta de carácter abierto han sido muy variadas. De la misma forma, presentamos los principales resultados agrupados y consolidados:

- 📍 Falta de integración, colaboración y aportación de otras áreas.
- 📍 Ausencia de notoriedad externa e interna.
- 📍 Conformismo forzado.
- 📍 Consideración de la RSE como una mera labor de marketing.
- 📍 Ausencia de compromiso de la alta dirección.
- 📍 La preeminencia de decisiones cortoplacistas sin considerar los riesgos a largo plazo.
- 📍 El desconocimiento y la irrelevancia de la RSE y su equipo para el resto del cuerpo directivo.
- 📍 Falta de objetivos empresariales, de presupuesto o de recursos.
- 📍 Dificultad en la interlocución con grupos de interés.
- 📍 La imposibilidad de defender iniciativas en la toma de decisiones.

4 CONCLUSIONES

Las conclusiones de este estudio recogen de forma resumida los contenidos presentes en las respuestas cuantitativas y cualitativas (opiniones) de la encuesta, y los resultados de las sesiones de *focus group*. Brevemente cabe destacar las siguientes:

1. Las funciones del *dirse* son muy variadas y no siempre fáciles

Las organizaciones que cuentan con la función de RSE formalmente definida son, por lo general, organizaciones que perciben y definen el *dirse* como algo positivo. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, la gestión y el propio liderazgo de la persona que tiene sus funciones como director/ejecutivo de responsabilidad social empresarial, debe solucionar un conjunto de constantes dificultades e incluso se encuentra en la necesidad de tener que ser reconocido en el entorno corporativo de la compañía. Estas circunstancias explican que en algunos momentos el *dirse* se observe como algo “tolerado” (algo que *hay que tener*) más que como un bien buscado activamente por parte de la empresa.

En cualquier caso, en aquellas organizaciones donde existe esta función, parece confluir en ella la responsabilidad de gestionar nuevos aspectos en una empresa caracterizada por:

- 📍 La orientación al largo plazo.
- 📍 La visión estratégica.
- 📍 La orientación hacia la “triple cuenta de resultados” que busca la eficiencia no sólo del capital económico-financiero, sino también del capital “social” y “medioambiental”.
- 📍 La voluntad de la empresa en construir un nuevo contrato con la sociedad; relación que se expresa en un diálogo fluido y transparente con los diferentes grupos de interés.
- 📍 La convicción de que la empresa es una realidad dinámica y evolutiva en busca de la excelencia.

2. Las funciones del *dirse* generan valor a la compañía más allá de la acción social y la gestión ambiental y de personas

En sus primeros estadios de desarrollo el contexto interno del *dirse* es de supervivencia y de bajo presupuesto. Desde sus orígenes, sus funciones vienen definidas por la acción social y las políticas de gestión ambiental y de personas de la empresa. Una vez consolidado y reconocido su papel en la organización, el *dirse* comienza a desarrollar otras actividades donde su aportación de valor es mucho más explícita: reporting corporativo, estrategias, identificación y mitigación de riesgos, generación de oportunidades de negocio y medición del retorno en los casos más maduros. En este proceso evolutivo se pone de manifiesto que el modo más evidente de la consolidación y legitimación del *dirse* en la empresa es la consecución de resultados y retornos positivos.

En el momento presente estos hechos están produciendo un nuevo salto cualitativo en el modo de comprender el *dirse* en la empresa: pasar de simples coordinadores de acciones a auténticos gestores de lo ético, social y ambiental del negocio. Este resultado evolutivo la convierte en una función que atraviesa toda la compañía, afectando con ello a su cultura como empresa y a la estrategia de la alta dirección. Ya hay organizaciones donde los *dirse* disfrutan de este reconocimiento.

El *dirse* desempeña una función que aún no es madura en la generalidad de organizaciones, que se encuentra buscando su consolidación. Cada *dirse* debe ser capaz de identificar con claridad en qué fase evolutiva se encuentra la función según su contexto organizativo y enfocar su trabajo en consecuencia, avanzando desde su punto de partida único y exclusivo.

3. El *dirse* se relaciona con los principales departamentos de la empresa

Una tercera e importante función del *dirse* se deriva de todo lo anterior: la necesidad de crear y mantener relaciones "gana-gana" (*win-win*) con otras áreas de su organización (*networking* interno). Esto explica que el *dirse* entable relaciones habituales con el ámbito de los recursos humanos, de los procesos productivos de la empresa, de la comunicación, de la gestión ambiental y de las áreas circunscritas a la alta dirección de la compañía. Son incluso habilidades que dependen y contribuyen, a la vez, a la flexibilidad organizativa (facilitando la transversalidad), a la capacidad de cuantificación de los resultados, a la existencia de políticas u objetivos empresariales donde tengan cabida aspectos éticos, sociales y ambientales, y a la reputación y la imagen de marca de la organización.

4. La actividad del *dirse* introduce innovación en la gestión del negocio

En el ámbito de esta actividad una de las características necesarias del *dirse* es su habilidad para la anticipación, que necesariamente se ve unida a cierto sesgo innovador, en tanto que se mueve de lo periférico al *core business*, de lo asistemático y coyuntural al propio negocio. Es un comportamiento asimétrico entre el negocio y el conjunto de los grupos de interés de la empresa.

No obstante el *dirse* parece haber aprendido, -dada su experiencia individual y grupal-, que el desempeño de su actividad debe estar determinada, como condición sine qua non, por una alta dosis pragmatismo y de vocación por el negocio.

5. La actividad del *dirse* genera un interesante y positivo *networking*

Otras características observadas en la actividad del *dirse* pueden sintetizarse en las siguientes: una convicción personal (en general el *dirse* cree en lo que hace) y humildad a la hora de ejercer su trabajo, unidas a una familiaridad y buenas relaciones con otros *dirse* más allá de su propia empresa, lo que genera un interesante *networking* externo.

6. El *dirse* debe tener más presencia en la toma de decisiones estratégicas de la organización

Se observa, sin embargo, un gran reto futuro para el conjunto de actividades del *dirse*, que, por su propia naturaleza, aconseja la conveniencia/necesidad de obtener un mayor grado de relevancia respecto a otras áreas de carácter estratégico de la compañía.

7. El *dirse* tiene una visión integral y global de la empresa

El sentido empresarial de la RSE implica anticipación, innovación y transformación de la organización, al tiempo que un modo de garantizar la sostenibilidad del negocio. Por eso mismo, el *dirse* tiene una forma propia de estar en la empresa que supone un nuevo lenguaje y una nueva forma de visión y de la gestión transversal y global en la misma, frente a una sociedad en cambio permanente y una ciudadanía desconfiada y exigente.

8. El *dirse* expresa una interesante y positiva relación entre la convicción personal sobre la necesidad de una ética y gobernanza adecuadas y el necesario pragmatismo del negocio

Las funciones del *dirse* exigen una convicción personal que no siempre se comparte por el resto de la organización. Esa singularidad afecta directamente al *dirse* y a la alta dirección, que en algún caso particular puede no estar convencida, pero acepta “tolerar” esta nueva función. El rol profesional del *dirse* conlleva un inequívoco carácter relacional y colaborativo con quienes ocupan puestos homólogos en otras empresas y organizaciones. Más que verse como competidores entre sí, se perciben como verdaderos colegas que mantienen buenas relaciones en red, a partir de las cuales obtienen input de relevancia, ejemplos de buenas prácticas y de éxitos, y que por ello, en ocasiones, sirven, si no de *benchmark*, cuando menos de inspiración.

El pragmatismo sujeto a la función surge del propio proceso de la compañía a la hora de relacionarse con agentes externos (sociedad, competencia, consultoría, etc.). Este pragmatismo se suma a la propia convicción personal de la alta dirección y a su percepción de la realidad externa, determinando el grado de compromiso y tolerancia con la función.

9. El *dirse* es el gestor de la nueva narrativa de la empresa, rompiendo zonas de confort de otras funciones

La nueva forma de hacer las cosas en la empresa que se está configurando en los últimos años, caracterizada, como se ha dicho antes, por una mayor orientación al largo plazo que se sustenta en una nueva visión estratégica y en la relación constructiva con nuevos grupos de interés (triple cuenta de resultados), ha hecho confluir en el *dirse* una serie de actividades y responsabilidades transversales no abordadas hasta el momento de manera formal en el ámbito empresarial.

Este nuevo nicho dentro de la gestión empresarial está siendo ocupado por el *dirse*, que así se está convirtiendo en el gestor de la “nueva narrativa” de la empresa.

Este cometido no está exento de dificultades tanto para el *dirse* como para la empresa, pues el papel que debe asumir el primero se acaba traduciendo, más tarde o más temprano, en la ruptura de zonas de confort donde se asientan otras funciones de la organización.

10. El discurso del *dirse* expresa un optimismo prudente

El discurso expresado por los *dirse* en el ámbito de este estudio ha sido de un optimismo prudente, que relaciona de alguna manera su propia satisfacción personal con un incipiente discurso ético de la empresa, no ajeno a todo un conjunto de dificultades tanto externas (sociales, comunicativas, etc.) como internas (poca transversalidad, indiferencia, etc.). Los *dirse* tienen conciencia de ser, de alguna manera, “sembradores”, y cifran su efectividad en conseguir moverse, como se ha indicado, de lo periférico al core business, de lo asistemático y coyuntural a lo estratégico. Las funciones del *dirse* necesitan tiempo para comprenderse no sólo a nivel interno de la empresa, sino también hacia el exterior.

5 ANEJOS

5.1 Tabla comparativa de resultados con estudios internacionales similares

		España
Relación con el máximo ejecutivo (en España, sólo cotizadas a efectos de comparación)	A un peldaño (N-1)	29%
	A dos peldaños (N-2)	52%
	A más de dos peldaños	19%
	Reporte trimestral o antes	61%
	Reporte cada más de 3 meses	39%
Tiempo dedicado a...	Engagement externo, incluyendo reporting	43%
	Engagement interno	20%
	Desarrollo de la estrategia	22%
	Operaciones y core business	14%
Área en la que se encuentra / a la que reporta	Departamento específico/reporta al CEO	33%
	External Affairs (Comunicación, Asuntos Públicos, Marketing, etc.)	26%
	RRHH	14%
	Fundación	
	Estrategia / Innovación	
	Operaciones y core business	
	Medio Ambiente, salud y seguridad	16%
Otras	11%	
Personal del área (nº empleados, no todos trabajan en exclusiva)	0 personas	28%
	1 persona	14%
	2-3 personas	30%
	4 personas	7%
	5 personas	7%
	6-9 personas	6%
	10 personas	0%
	>10 personas	7%
Motivaciones, barreras y desafíos	Satisfechos /motivados	91%
	Principales motivaciones (no se presentan por orden de importancia)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aportar valor a la sociedad y observar un retorno positivo para la empresa 2. Disfrutar de capacidad de gestión y decisión 3. Conseguir un compromiso y la colaboración activa de otras áreas, culminando en resultados y cumplimiento de objetivos 4. Ir transformando la organización 5. El compromiso de la alta dirección 6. El aumento de la "demanda" de RSE por parte de los principales grupos de interés de la empresa 7. Innovar 8. La valoración y consideración de sus conclusiones y recomendaciones 9. La propia transversalidad de su actividad 10. Automotivación (estar convencido y creer en la RSE, las experiencias positivas de otros dirse, etc.)"
	Principales barreras y desafíos (no se presentan por orden de importancia)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La dificultad para evaluar la contribución (retorno de la inversión u otros parámetros) de cada iniciativa o proyecto 2. La dificultad para ejercer influencia en los presupuestos y competencias de otras áreas 3. La falta de presupuesto 4. La falta de alineación del resto de Directivos con la Alta Dirección 5. Una estructura organizativa rígida o poco transversal"
Retribución fija (número de respuestas muy limitado en España)	Retribución fija (directores, grandes compañías)	<50k €: 0% 50-80k €: 26% 80-120k €: 57% >120k €: 17%
	Retribución fija (todos los profesionales)	<50k €: 34% 50-80k €: 34% 80-120k €: 23% >120k €: 9%

* Datos sacados de The CR and sustainability salary survey 2012, donde un 53% de las empresas encuestadas son de UK, un 22% de Norteamérica, un 13% de Europa Continental y un 12% de otras áreas geográficas. Flag, Acre, Acona Partners y Ethical Performance.

** Datos sacados de Profile of the practice 2013 y de Profile of the professionals 2013. Datos referidos al Corporate citizenship leader. Center for Corporate Citizenship.

*** Datos sacados de The sustainability executive: profile and progress 2012. PwC-US. Nota: número muy limitado de respuestas (entre 18 y 25).

**** Datos sacados de State of the profession 2013, donde un 73% de las empresas encuestadas obtienen unos ingresos anuales de más de mil millones de dólares-USA. GreenBiz Group.

UK*	USA**	USA-Cotizadas***	USA-Grandes organizaciones****
		8%	
		80%	
		12%	
		78%	
		22%	
Top 3 y Top 4		21%	Top 2 y Top 4
Top 1		32%	Top 3
Top 2 y Top 5		28%	Top 1
		19%	
	15-20%	9%	
	40-45%	30%	
	10-15%	4%	
	0-5%		
		17%	
	0-5%	17%	
	5-10%	17%	
	15-20%		
29%	30-35%		43%
25%	25-30%		
46%	25-30%		22%
80%	80% o más		35%
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudar positivamente en cuestiones ambientales y sociales 2. Proyectos y desafíos interesantes 3. Oportunidad de aprendizaje y crecimiento 		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desequilibrio entre la cantidad de trabajo y tiempo disponible 2. Falta de recursos (diferentes al tiempo disponible) 3. Demostración interna del valor de la función 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de recursos en general 2. Otras prioridades corporativas 3. Comunicación efectiva
96k £			<100k \$: 5%
			100-150k \$: 37%
			150-250k \$: 48%
			>250k \$: 11%
<30k £: 11%	<50k \$: 5-10%		146k \$
30-50k £: 32%	50-100k \$: 50-55%		
50-100k £: 42%	100-150k \$: 25-30%		
>100k £: 15%	>150k \$: 10-15%		

5.2 Futuras líneas de investigación

A la luz del trabajo realizado, la Asociación DIRSE ha identificado las siguientes líneas de estudio a desarrollar con mayor detalle en el futuro:

- 1. Retribución y competencias del *dirse*.**
- 2. Metodologías de trabajo aplicadas por el *dirse* para desarrollar las tareas identificadas. Modelos de RS**
- 3. Contribución de otras áreas al cumplimiento de los objetivos del *dirse*. Modelos de gestión de la Responsabilidad Social en los procesos de transversalidad de los departamentos.**
- 4. La comunicación de la Responsabilidad Social, más allá de los posicionamientos de imagen de la marca.**
- 5. La gestión del valor de la Responsabilidad Social en la diferenciación de la marcas en un mismo sector.**

Sobre los autores

José Luis Fernández Fernández

Director de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial y profesor Ordinario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), de la Universidad Pontificia Comillas.

Juan Benavides Delgado

Catedrático de Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid. Investigador en el área de la comunicación de intangibles, medios y publicidad. Actualmente imparte las asignaturas de Gestión de Marca y Responsabilidad Social Corporativa.

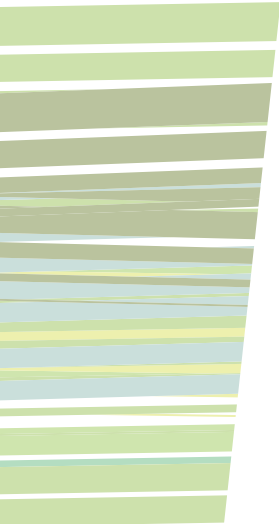
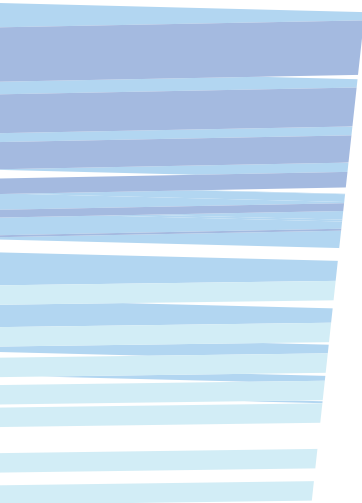
Roberto García Polo

Asociado Senior en G-advisory. Consultor de responsabilidad corporativa, sostenibilidad, gestión ética y riesgos no financieros.

Fernando Sánchez-Mora Moreno

Director en Garrigues. Ingeniero Industrial. Consultor de Organización, RRHH y Prevención de delitos en las empresas.

Los autores agradecen la colaboración prestada para la realización de este trabajo a Cristina Viladevall Talavera y Alejandra Tajuelo Rodríguez, consultoras de G-advisory, y a Ángel Parada Fernández, de Addin Experience. Así como a todos los *dirse* que han participado tanto en la encuesta como en el *focus group*.



EDITADO POR:

Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)

ISBN:

ISBN13: 978-84-695-9837-5

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

21gramos
marketingadepeso

DETALLE DE PAPEL UTILIZADO:



Impreso en papel Cocoon, la gama más innovadora de papeles 100% reciclados extra-blancos, certificados FSC® Reciclado.

- Cocoon Offset es un papel offset de máxima calidad no estucado 100% reciclado y de excelente blancura (CIE 150).
- Cocoon Preprint es un papel de preimpresión láser de máxima calidad no estucado 100% reciclado y de excelente blancura (CIE 150).
- Fibras 100% recicladas post-consumo FSC® Reciclado certificadas PCF (Proceso Libre de Cloro).

COPYRIGHT:

Todos los contenidos de este documento son propiedad de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE) y quedan reservados los derechos sobre su reproducción total o parcial, siendo necesario, en caso de utilización o difusión, citar la fuente.

IMPRESO EN MADRID EN MARZO DE 2014

ESTUDIO REALIZADO CON LA COLABORACIÓN DE:



CON EL PATROCINIO DE:





Síguenos en:



info@dirse.es • <http://www.dirse.es/>

DIRSE
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL