

REPENSAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una mirada desde los *dirse*

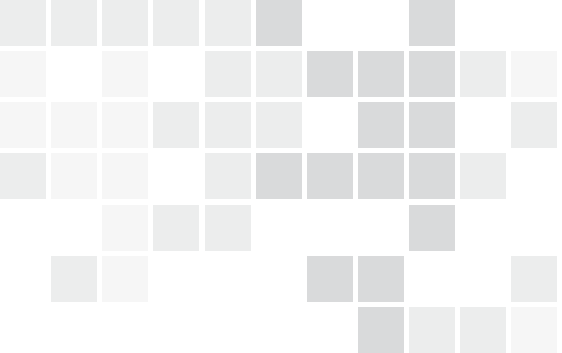


AUTORES

José Luis Fernández Fernández
Juan Benavides Delgado
Roberto García Polo
Fernando Sánchez-Mora Moreno

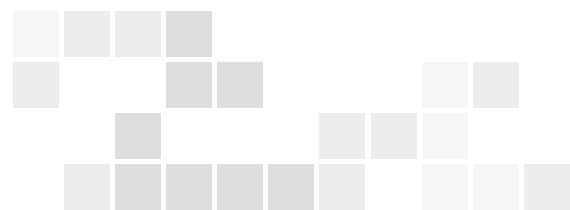
PREFACIO

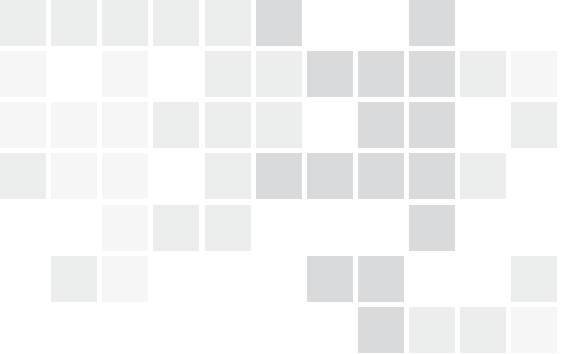
Juan José Almagro



REPENSAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

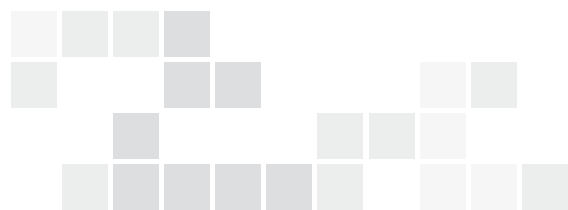
Una mirada desde los *dirse*

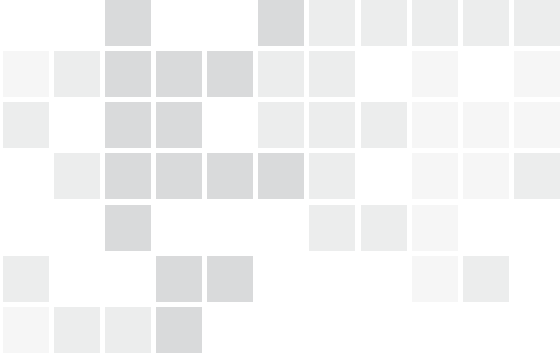




REPENSAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una mirada desde los *dirse*





EDITADO POR:

Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)

ISBN:

ISBN13: 978-84-697-1645-8

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:



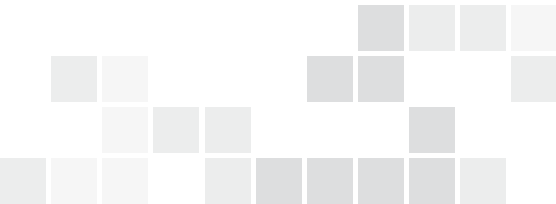
DETALLE DE PAPEL UTILIZADO:



COPYRIGHT:

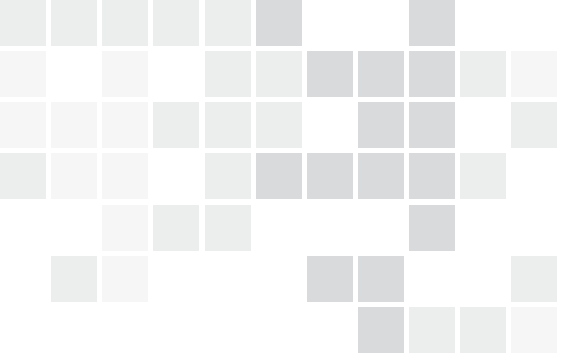
Todos los contenidos de este documento son propiedad de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE) y quedan reservados los derechos sobre su reproducción total o parcial, siendo necesario, en caso de utilización o difusión, citar la fuente.

IMPRESO EN MADRID EN NOVIEMBRE DE 2014

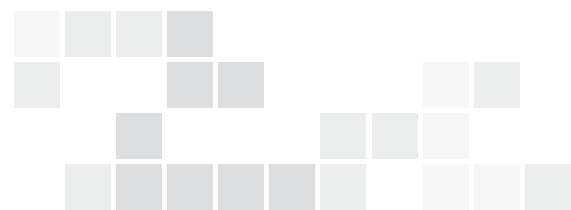


PREFACIO	9
INTRODUCCIÓN	
La profesionalización del <i>dirse</i> . Retos y paradojas	13
PRIMERA PARTE – El profesional <i>dirse</i>	25
Capítulo I. El <i>dirse</i> y los números	27
1.1. La situación de partida de los <i>dirse</i>	28
1.2. El <i>dirse</i> y las fuerzas del mercado	28
1.3. El <i>dirse</i> y la organización	30
1.4. ¿Quién es el <i>dirse</i> y con qué medios cuenta?	33
Capítulo II. Retos y funciones del director de RSE	35
2.1. Los <i>dirse</i> a través del discurso de sus protagonistas	35
2.2. Características propias del <i>dirse</i> como actividad ocupacional..	37
2.3. El papel del <i>dirse</i> en la empresa y su relación con los otros departamentos de la compañía	44
2.4. Dificultades y barreras que el <i>dirse</i> encuentra desde dentro y desde fuera de la organización	46
2.5. El rol del <i>dirse</i> en la empresa	51
2.6. Una primera conclusión general.....	54

SEGUNDA PARTE – Tribuna <i>dirse</i>	59
Antoni Ballabriga	63
Hernán Cortés.....	65
Ignasi Fainé.....	67
Lucio Fernández López	69
Inés García-Pintos.....	71
Marta González-Moro.....	73
Antonio Javierre	75
José Antonio Lavado.....	77
María Rodríguez.....	79
Almudena Rodríguez Beloso	81
Dolors Vallespí.....	83
CONCLUSIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS	93
SOBRE LOS AUTORES	95



PREFACIO



Hace ya años que se viene hablando de Responsabilidad Social de la Empresa sin que parezca haberse llegado todavía a una definición exacta de lo que se haya de entender bajo dicho rubro. Ni falta que hace, estaría uno tentado de decir, siguiendo en esto a Aristóteles.

En efecto, el viejo maestro nos advertía en su *Ética a Nicómaco* que no es propio del hombre instruido buscar por igual la exactitud en todos los razonamientos. Y es verdad; tan fuera de sitio está pedirle a un político demostraciones, como demandarle a un geómetra argumentos. A cada uno, lo suyo y de cada quien, lo que esté en condiciones de aportar en el debate público. Desde esta consigna, evitaremos mezclar planos que, al fin, no habrían de llevarnos más que a una suerte de constatación desalentadora: como no acabamos de ponernos de acuerdo en que sea exacta y precisamente eso de la RSE, nada de lo que se diga al respecto parece tener seriedad.

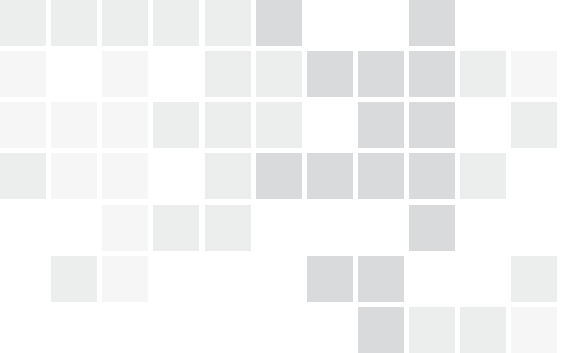
Pero la verdad abierta hacia la que se apunta es precisamente la contraria: lo que se sugiere es de mucha mayor valía que lo que se pudiera dar como hecho cerrado *in facto esse*. La condición de posibilidad de la innovación en punto a una versión nueva de la relación entre la empresa, la sociedad, la gestión y las expectativas de los ciudadanos pasa precisamente por esta dinámica; por este estarse desarrollando constante —tejiendo y destejiendo como Penélope— una realidad *in fieri*, en pleno proceso de cambio, creatividad y constitución.

Ahora bien, si queremos aproximarnos a una captación del fenómeno que nos permita una inteligencia medianamente aplicable al quehacer organizativo, habremos de ensayar un camino que se adecue al objeto de estudio. Y eso es lo que queremos ofrecer al lector con este pequeño volumen. Le precede un estudio previo y trata de aprovechar materiales cualitativos que entendemos tienen inequívoco interés (Caps. I y II). Pero sobre todo, busca ser una aproximación a lo que supone dirigir la Responsabilidad Social en las empresas y las organizaciones (Segunda parte). Y ello desde la práctica; desde la inmejorable perspectiva que aportan los ojos y las palabras de quienes se ocupan profesionalmente de llevar al teatro organizativo aquella música no tan celestial.

El lector atento y avisado sabrá reconocer puntos de convergencia; y podrá identificar sin mucho esfuerzo por dónde soplan los vientos y qué retos es posible atalayar desde la actividad profesional de quienes tienen a su cargo la gestión de la RSE para el inmediato futuro. Queda, pues, trazado un camino fascinante hacia la meta de empeñarse en configurar más y mejores empresas, capaces de arrimar solidariamente el hombro y de colaborar así en la construcción de una sociedad más justa desde una economía responsable y sostenible.

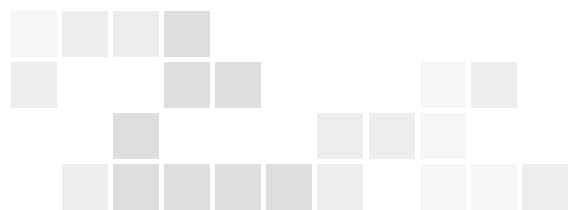
Juan José Almagro

Presidente de DIRSE



INTRODUCCIÓN

LA PROFESIONALIZACIÓN DEL DIRSE.
RETOS Y PARADOJAS



Sería un despropósito pensar que quienes se encargan en las empresas y en las organizaciones de la gestión de la Responsabilidad Social —los *dirse*— no deban hacer gala de *altos niveles de profesionalidad*, al menos si aspiran a cumplir en grado sobresaliente —eficiencia y consistencia— con los cometidos propios de su rol funcional. A los mejores directivos de empresa —y, por supuesto, entre ellos, a los *dirse*—, se les suponen y de ellos se requieren, entre otras cosas, unos conocimientos técnicos adecuados, una clara comprensión de la cultura organizativa, y una lúcida inteligencia de las tendencias no sólo del sector y del negocio, sino también del macro entorno en el que la empresa opera. Y junto a ello, parecen ser condiciones añadidas para la excelencia (Pérez López, 1993) ciertas *destrezas directivas* y un peculiar *estilo de gestión flexible* (Reddin, 1997) que afine la *sensibilidad* ante las *situaciones* y los *elementos* que las conforman —los distintos *roles* implicados: superiores, colegas, colaboradores, clientes...; lo referido a los *procesos*: creatividad, fijación de objetivos, planificación, organización, control...; y las *interacciones*: trabajo en equipo, comunicación, negociación, resolución de conflictos...

Pues bien: una vez dicho lo anterior, puede resultar chocante el hecho de que hayamos de afirmar a continuación que la tarea del *dirse* no constituye de hecho una profesión aparte, consolidada y distinguible de otras afines. O dicho de otra manera, propiamente hablando, no

cabe aventurar la existencia efectiva —no sólo metafórica o *aspiracional*— de una hipotética suerte de *profesionales* de la RSE.

Tratemos de aclarar este paradójico asunto porque, más allá de las sutilezas teóricas y conceptuales a las que pueda dar lugar, tiene indiscutibles consecuencias de índole práctica, tanto en lo empresarial y organizativo, cuanto en lo personal. Pues, por más que el concepto de “profesión” esté cargado de tantos matices positivos; y de que pase en nuestra sociedad por ser uno de los más señeros entre los pocos timbres de gloria con que adjetivar a una persona, en el sentido fuerte del término no cabe hablar con fundamento de tal cosa como profesión y profesionales, en referencia a las tareas desempeñadas por los *dirse*, esto es, por los que tienen a su cargo la dirección de RSE en las empresas.

En efecto, los abordajes teóricos más clásicos (Carr-Saunders & Wilson, 1933; Parsons, 1954; Ortega y Gasset, 1962; Moore, 1970; Sarfati Larson, 1977; Martín-Moreno & Miguel, 1982; González Anleo, 1994), orientados desde la Sociología a perfilar los rasgos definidores del concepto de “profesión” vienen a acabar convergiendo en una especie de retrato robot de lo que hayamos de entender bajo dicho término.

Si nos atenemos a ello, profesiones en sentido pleno, de acuerdo a una especie de *definición*

16

recursiva propuesta por un reputado especialista (Hortal Alonso, 2002: 51) a partir de las aportaciones de los sociólogos que acabamos de referenciar, serían aquellas *actividades ocupacionales*:

- a. en las que de forma institucionalizada se presta *un servicio específico a la sociedad*,
- b. por parte de un conjunto de *personas* (los profesionales) *que se dedican a ellas de forma estable*, obteniendo de ellas su *medio de vida*,
- c. formando con los otros profesionales (colegas) *un colectivo que obtiene o trata de obtener el control monopolístico* sobre el ejercicio de la profesión,
- d. y acceden a ella tras un *largo proceso de capacitación teórica* y práctica, de la cual depende la acreditación o licencia para ejercer dicha profesión.

Otros autores insisten en aspectos complementarios: ocupación técnica a plena dedicación; principio de autonomía o libertad en relación con el cliente; organización colegial y lucha contra el intrusismo; comportamiento vocacional (Marañón, 1966); existencia de un código de ética que configura y refuerza una verdadera cultura del colectivo; una peculiar relación entre el profesional y el cliente...

Como se ve, atentos a la tipificación que acabamos de presentar, no procede considerar

bajo tal modelo teórico que los *dirse* sean *stricto sensu*, profesionales. Añadamos para generalizar que, bajo tales restricciones, tampoco cabría considerar profesionales *ut sic* a ningún otro directivo empresarial; ya se trate de quienes se ocupan de las distintas áreas funcionales —director financiero, director de Marketing, director de Producción, etc—; ya pensemos, incluso, en el director general o en el consejero delegado.

Y sin embargo, pese a que muchas de las características señaladas no encajan en absoluto ni con la acción directiva en general ni con la tarea de los *dirse* en particular —pensemos en el control monopolístico y las connotaciones corporativistas y de oposición al intrusismo, implícitas en todas las profesiones clásicas— cuesta trabajo negarse a considerar que lo que unos y otros hacen en el ejercicio de su responsabilidad en el marco organizativo nada tiene que ver con una verdadera profesión. Para mitigar tal desazón, cabría, en todo caso, apelar a la analogía y considerar que, de alguna forma, también los directivos de empresa, y en concreto los *dirse*, ejercen su quehacer al modo de los profesionales y lo hacen orientados desde los más elevados estándares de calidad práctica, al servicio de los objetivos organizativos y del bien común.

Ahora bien, incluso si tal solución pudiera aquietar en buena medida la zozobra que produce una exclusión tajante de los *dirse* de la

esfera de la profesionalidad, otra nueva paradoja nos sale al paso en cuanto que abordamos la cuestión desde el prisma de las actividades propias de la empresa —específicas— del *dirse* y de su dirección. La propia semántica lo revela: ¿de qué es de lo que se entiende en el ámbito de los *dirse*?, ¿en qué se ocupan desde aquella dirección? Más aún, parece que no está claro tan siquiera ni cómo habríamos de denominarla: ¿Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Responsabilidad Social Empresarial (RSE); Responsabilidad Empresarial (RE); Responsabilidad Social (RS); Responsabilidad, sin más; Sostenibilidad Corporativa...? Tales son algunos de los rótulos propuestos en los últimos años.

No hay consenso al respecto. Y ello es asunto serio, porque tras una tal divergencia conceptual no sólo se manifiesta una tediosa discrepancia terminológica, sino sobre todo —y esto es más grave— queda patente una diferencia de más calado: un disentimiento epistemológico que apunta a la *comprensión* de lo que el fenómeno de la empresa significa en el concierto social; y a la *interpretación* de lo que implica y exige una gestión empresarial responsable y auténticamente competitiva.

Y ello tal vez sea así porque, como ya se ha señalado (Andreu Pinillos & Fernández Fernández, 2011), en los últimos tiempos se ha ido generando un indeseable *efecto halo* en torno a la RSE y a la tarea propia del *dirse*. Pues,

en efecto, tomando la parte por el todo e incluso yendo de lo esencial —el núcleo duro del modelo del negocio, el *core business*— a lo periférico —la acción social de la empresa, la filantropía empresarial—, la RSE ha venido a quedar clausurada y como “secuestrada” en unos límites mucho más estrechos de lo que sería deseable.

Con ello vendrían a desvirtuarse las felices expectativas que cabría esperar del fenómeno, a tenor de las providencias, instrumentos y estándares que se han venido desplegando a escala internacional a lo largo de los últimos veinticinco años. Esta circunstancia, a no dudar, está impidiendo que cristalice y arraigue en firme una filosofía de empresa más justa y responsable, más acorde a las necesidades, las demandas y las exigencias del momento. Pues, en efecto, llevamos años luchando por sobrevivir, en el marco de una economía globalizada e injusta, teñida por los efectos dramáticos de una crisis pavorosa. Por eso, cuando a duras penas —dicho sea ello sin ningún triunfalismo ni ingenuo, ni ideológico— parece que estamos empezando a salir del negro pozo en el que una mala práctica empresarial, trufada de escándalos, nos había despeñado, sería momento oportuno para modificar el rumbo y tratar de modificar un tanto los énfasis.

De una parte, habría llegado la ocasión oportuna para tratar de sacar partido a las sugerentes intuiciones implícitas en el modelo de

empresa que se aquerencia a la *filosofía* RSE. Naturalmente, siempre que ésta se entienda en su sentido más genuino y amplio. Entre otras cosas, el atento al enfoque del negocio a largo plazo; el orientado hacia el aprovechamiento eficiente de las oportunidades que la nueva agenda pública haya de generar; y el que busca dirigirse hacia una gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, social y medioambiental.

Por otro lado, avanzando en esa línea, se estarían dando pasos hacia una manera más fructífera y transparente de entender la gestión y las relaciones entre la empresa y la sociedad. Sólo desde esta suerte de nuevo contrato de la empresa con la sociedad, será posible volver a conseguir la credibilidad y apuntalar la confianza necesarias para el éxito sostenible. Sin ellas, la legitimación social de la empresa —la famosa *licence to operate* del mundo anglosajón— resultará siempre problemática; y pretender así conseguir una buena reputación e imagen de marca, devendría punto menos que en quimera y tarea casi imposible.

Por lo demás, lo que también parece desprenderse de aquella imprecisión conceptual y de la tergiversación del concepto de RSE al que acabamos de referirnos, es el hecho de que tampoco haya de resultar fácil precisar de manera simple cuál sería el *bien intrínseco* hacia el que habría de tender el quehacer ordinario de los *dirse* y a partir del cual podría quedar mejor

perfilado el *fin último* y la clave de comprensión de la tarea específica y de quien a ella se dedica. Y, otra vez, esto que se señala de los *dirse*, cabe extrapolarlo al resto de directivos y a las demás áreas funcionales, incapaces las más de las veces de avanzar un poco más de una vaga apelación a “crear riqueza”... *sostenible*.

Sin embargo, es siempre importante, en todo caso, pensar y precisar el *para qué* de la acción, el tenor esencial de las instituciones, y las metas últimas de las personas que operan en los distintos contextos organizativos. No es ello cosa baladí, ni se ha de entender aquella apelación reflexiva como algo inane, nacido desde la ociosidad y el prurito de un autocomplaciente goce intelectual. Al contrario: una lúcida respuesta a aquella pregunta de fondo, a la cuestión por el *bien intrínseco*, por el *fin primordial*, por el *telos organizativo*... habrá de redundar, al mismo tiempo, —y más bien pronto que tarde—, en una más cumplida comprensión práctica de los *motivos clave*, de la *razón de ser* profunda, de la *misión* empresarial, con las implicaciones y alcances estratégicos que de aquellas intuiciones habrían de emanar.

Es sabido, por lo demás, que todo lo que va dicho respecto a la organización, tiene también recias y muy obvias connotaciones éticas, toda vez que a partir de la respuesta a aquellas cuestiones esenciales se ilumina no sólo el momento organizativo, sino que —aún más importante para el sujeto—, se perfila mejor el

sentido y el norte de lo que cada quien realiza en su quehacer profesional... y haciéndolo, contribuye a *hacerse a sí mismo*. Recordemos a este respecto el dato antropológico difícil de esquivar que siempre hallamos en el trasfondo de cualquier reflexión filosófico-moral, al menos en las de corte eudaimonista y teleológico:

- a. que *no nacemos hechos* del todo, sino que nos vamos haciendo al paso que vivimos;
- b. que la *vida biológica* —con la que nacemos— no coincide exactamente con la *vida biográfica* —de la que nos vamos apropiando con nuestra acción—;
- c. que a lo largo de la vida vamos dotándonos de una especie de segunda naturaleza —el *carácter moral*—, creada, adquirida a partir de nuestros *actos libres y conscientes*;
- d. que dicho *carácter moral* es el resultado del ejercicio más o menos lúcido de nuestra propia *voluntad* que, a fuerza de repetir actos, genera adquirir actitudes y costumbres —las *virtudes* y los *vicios*;
- e. que *cada día* nos vamos configurando como personas, mediante la *acción* en los *contextos* en que vivimos;
- f. que la empresa y el quehacer laboral, constituyen uno de los aspectos más significativos en todo el proceso de construcción de una *vida buena*;

- g. que es, precisamente, haciendo cosas como nos vamos configurando a nosotros mismos de una determinada manera, buena o mala, mejor o peor;
- h. que todos aspiramos a la misma meta —*vir bien y ser felices*—; y que siempre está abierta la posibilidad de triunfar o de errar el camino y fracasar en el empeño.

No es momento de abundar en las consideraciones que acabamos de sugerir. Baste con retener el dato de la estrecha relación que hay entre lo personal —las metas subjetivas más irrenunciables—, lo laboral —la profesión, la tarea que cada quien lleva a efecto en su trabajo—, y lo organizativo, como marco en el que la persona encuentra ocasión para desplegar las capacidades que la pongan en el camino del éxito existencia de la vida lograda y la realización personal que todos anhelamos.

Lo que va dicho pudiera parecer abstracto y alejado de los intereses inmediatos de este libro. Nada más lejos de la realidad: lo anteriormente apuntado viene a consistir en una suerte de telón de fondo desde el que interpretar algunos de los objetivos, eso sí, más remotos —implícitos casi siempre; y aunque no menos pertinentes, en todo caso, siempre menos operativos—, de entre los que nos habíamos propuesto con nuestro proyecto de investigación sobre el *dirse* y la función de responsabilidad en la empresa española (Fernández Fernández,

Benavides Delgado, García Polo, & Sánchez-Mora Moreno, 2014). Expliquémonos.

Cuando nos propusimos llevar a cabo este proyecto de investigación, una de las líneas-fuerza —cabe decir, *el objetivo principal* del trabajo— que daba sentido a la tarea, no era sino el empeño por aportar elementos de referencia y claves para un debate que, a plazo medio, habría de traducirse, de una parte, en una mejor y más cumplida inteligencia de la RSE como modelo de gestión de empresas; y de otra —esperábamos—, que pudiera contribuir a perfilar mejor la comprensión de las tareas y responsabilidades específicas y propias del *dirse* en el marco organizativo. Y queríamos que todo ello fuera llevado a cabo a través de un análisis sistemático de la realidad objeto de estudio; y mediante un proceso dialógico y abierto a la experiencia de quienes estuvieren en condiciones de aportar puntos de vista y perspectivas de interés.

Para aproximarnos a la consecución de objetivo tan retador, habíamos de indagar a fondo; precisábamos averiguar varias cosas de no escaso interés; teníamos que tratar de dar respuesta a una serie de intrigantes cuestiones que, partiendo de la formulación del objetivo principal, desplegaban su secuencia de manera coherente y casi natural, cristalizando en las siguientes diez *preguntas de investigación*:

1. ¿cómo está organizada la función de RSE en la empresa española?;
2. ¿cuántas empresas cuentan con dicha figura y desde cuándo?;
3. ¿a qué necesidad responde y cuál ha sido su origen en cada empresa?;
4. ¿cuál es el papel que le corresponde desempeñar al *dirse*?;
5. ¿qué competencias se le requieren y qué responsabilidades se le atribuyen?;
6. ¿cuál es el perfil del *dirse* en lo tocante a formación?;
7. ¿cuánto cobra un *dirse* y de qué forma se fija la retribución?;
8. ¿cómo es, en términos comparativos, la relación del *dirse* con el resto de directivos de la empresa u organización?;
9. ¿cómo se estructuran las relaciones entre la RSE y las demás áreas de la compañía?;
10. ¿cuáles son las barreras y cuáles las palancas que el *dirse* suele encontrarse en su actividad, y en el marco organizativo?

Para acometer nuestra tarea investigadora, aproximarnos a la consecución del objetivo y tratar de responder —cuando menos, de manera tentativa e incipiente— a las preguntas

que acabamos de dejar enunciadas, decidimos instrumentar un *abordaje metodológico mixto* (Creswell, 2009). Difícilmente podía haber sido de otra manera: habida cuenta de la heterogeneidad de las cuestiones, nos vimos en la tesitura de tener que complementar el enfoque puramente cuantitativo, propio más bien de las encuestas y de los datos numéricos —el que responde a cuestiones que preguntan sobre todo por los *cuántos*— y del que hemos dado sucinta razón en el anterior capítulo; con el complementario abordaje cualitativo.

Como es sabido, la metodología de naturaleza cualitativa (Benavides, 2008; Greener, 2011; Silverman, 2013) —con distintas asunciones filosóficas que la cuantitativa; diversas estrategias de investigación; heterogéneos modos de acceso a los datos, así como de análisis e interpretación de los mismos—, resulta especialmente indicada para tratar de responder cuestiones que se interesan ante todo por los *cómo*, los *cuáles* (Pratt, 2009) y el modo en que aquellos objetivan en el discurso de las personas (Benavides, 2005). Y repasando la formulación de nuestras preguntas de investigación, salta a la vista que muchas de ella tienen ese cariz que demanda una aproximación cualitativa.

Es de esperar que la complementariedad metodológica entre lo cualitativo y lo cuantitativo permita una comprensión más ajustada y cabal del objeto de estudio, sobre todo —y ésta es

nuestra circunstancia— en ámbitos tales como los propios de la gestión empresarial (Bartunek, Rynes, & Ireland, 2006), perfectamente abordables, en muchos aspectos, por referencia a estrategias de corte etnográfico (Spradley, 1979; Greener, 2011), mediante buenas entrevistas (Hermanowicz, 2002) o, como fue en nuestro caso, a través de la dinámica de dos *grupos de discusión*; en los que participaron, junto a los miembros del equipo de investigación, un selecto y representativo número de profesionales, todos ellos, miembros de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social.

Como es sabido, el método de los grupos de discusión o *focus group* va orientado a conseguir datos e informaciones a partir de la presencia e interacción de varios participantes *al mismo tiempo* (Braun & Clarke, 2013:107-133). Implica una aproximación metodológica abierta y desestructurada, aunque siempre guiada, respecto al tema de que se trate. En nuestro caso, la gestión de la RSE y la figura profesional del *dirse* en la empresa española. Propiamente, quienes moderan la dinámica no se limitan a hacer preguntas, sino que más bien tratan de conseguir que sean los participantes quienes —en virtud de la propia interacción: preguntas, respuestas de unos a otros, asentimientos, discrepancias...— entren en un proceso discursivo y de debate a partir, eso sí, de los planteamientos y las temáticas que los moderadores vayan introduciendo.

Éramos conscientes del sesgo que suponía esta elección. Todos los participantes en nuestros dos grupos de discusión representaban a instituciones y a empresas grandes: algunas multinacionales, españolas y extranjeras; y varias empresas cotizadas en el IBEX-35. En todo caso, aunque sabíamos que estábamos dejando fuera de consideración la especial problemática del amplio abanico de las PYME y su peculiar manera de gestionar la RSE —pendiente queda para ulteriores trabajos—, decidimos llevar adelante nuestra investigación, convencidos de las virtualidades que la aproximación derivada de la dinámica de los grupos de discusión podía ofrecernos.

Buscábamos —y creemos haber conseguido— estructurar un proceso de diálogo “natural” entre *dirse* —es decir, entre colegas—, al objeto de conocer de primera mano cuáles eran las inquietudes, las expectativas, los retos, la propia conciencia de sí profesional y personal de los mismos implicados. A partir de ello —y siempre desde la humildad que este tipo de método requiere— pensábamos estar en condiciones de poder aportar algunas conclusiones al respecto que, si bien habrían de tener necesariamente un carácter preliminar; cuando menos, siempre tendrían a su favor la virtud de haber sido fruto del consenso; producto de una *negociación* abierta y sincera; y sobre todo, resultado de la participación libre y voluntaria de todos los intervinientes.

El equipo de trabajo, por lo demás, partía de un doble convencimiento. De una parte, aunque valorábamos muy positivamente los resultados obtenidos a resultas de nuestra previa investigación cuantitativa, éramos también conscientes de que, sólo con aquellos resultados, se nos habrían de quedar sin respuesta varias preguntas y sin matizar muchas afirmaciones. Era, pues, preciso llevar a efecto un ajuste más fino sobre algunos aspectos clave de la función del *dirse*, pues si ni tan siquiera parecía unívoco su cometido específico en el día a día, era razonable pensar que, muy probablemente, tampoco habría de ser exactamente el mismo que hacer el que aquel tendría encomendado en las distintas empresas y organizaciones. Como, por otra parte, suponíamos —por modo de *hipótesis de trabajo*— que, más allá de la variabilidad observable y esperada, habría de ser posible encontrar también puntos de convergencia, así como un indiscutible *aire de familia* entre quienes tienen encomendada la gestión de la RSE en las compañías, asumimos que difícilmente podríamos encontrar mejor fuente de información que la que pudieran aportarnos desde sus experiencias los propios *dirse*. Ello reforzaba nuestro convencimiento a favor de opción que habíamos hecho por la metodología de los grupos de discusión.

En nuestro anterior estudio ya dimos cuenta de algunas de las conclusiones a que habíamos llegado a partir de la dinámica de los grupos de discusión referidos (Fernández Fernández,

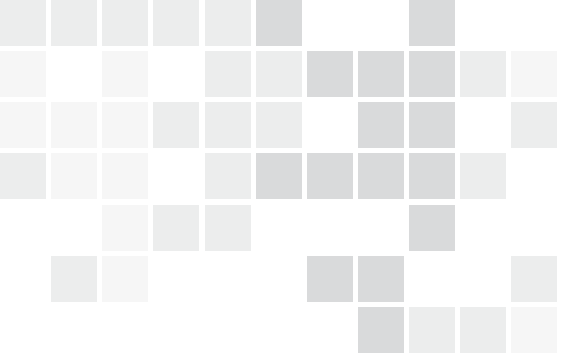
Benavides Delgado, García Polo & Sánchez-Mora Moreno, 2014). Consideramos, sin embargo, que podría tener sentido ahora tratar de dar una nueva vuelta de tuerca a lo que entonces indicábamos. Lo haremos aprovechando la literalidad de algunas de las afirmaciones registradas durante las sesiones de discusión

de los *focus group*. Obviaremos dar atribución concreta a quienes en su momento hicieron los comentarios; pues no nos interesa tanto dejar constancia fehaciente de la autoría de las tesis, cuanto subrayar la elocuencia de las afirmaciones realizadas. A ello dedicaremos el resto de este capítulo.

A finales de 2013, la Asociación DIRSE llevó a cabo un estudio basado en una encuesta, dos sesiones de focus group y varias entrevistas, que tenía por objeto conocer mejor el perfil profesional del dirse y las condiciones en las que éste ejerce su responsabilidad.

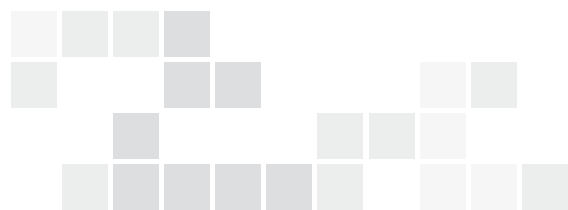
Los participantes en el estudio fueron los propios dirse, razón por la cual debe entenderse que los datos que se extraigan del mismo reflejan la realidad percibida por los directores de Responsabilidad Social. Así, a pesar de que el estudio no es un trabajo científico en toda la regla, se obtuvieron algunas conclusiones que permiten reflexionar sobre la situación de la que parten los directores de RS para desarrollar la misión de su puesto de trabajo en las empresas españolas.





PRIMERA PARTE

EL PROFESIONAL DIRSE



EL *DIRSE* Y LOS NÚMEROS

El término *dirse*, acuñado por la asociación profesional del mismo nombre, representa a aquellas personas que desempeñan la función de dirección de Responsabilidad Social, Responsabilidad Corporativa o Sostenibilidad en una organización de cualquier naturaleza.

En cuanto al concepto de Responsabilidad Social, existen varias acepciones en el mercado. Por el momento, vamos a referirnos solamente a dos de ellas, por ser exponentes de una serie de conceptos que ayudarán a contextualizar algunos de los aspectos que se van a abordar en este primer capítulo.

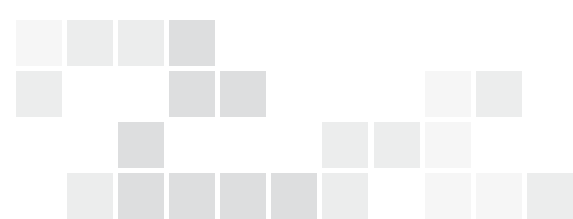
La Comisión Europea dice que la RSE es “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad” y añade que “el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su Responsabilidad Social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones

de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Por su parte, para el conjunto de índices bursátiles Dow Jones Sustainability Indexes, “la 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.”

Así, la función del *dirse* podría simplificarse, a efectos de este capítulo, diciendo que consiste —o debería consistir— en “impulsar en las organizaciones, la identificación y gestión de las oportunidades y los riesgos relacionados con las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las inquietudes de los consumidores con el objetivo de maximizar el valor compartido a largo plazo para sus propietarios y para las demás partes interesadas, incluida la sociedad en sentido amplio.”



1.1. La situación de partida de los *dirse*

Desde hace algunos años, las empresas han empezado a considerar los elementos intangibles en sus procesos de toma de decisión. Sin embargo, también es cierto que los resultados económico-financieros siguen siendo una de las variables a las que más peso se les sigue dando en dichos procesos, si no la que más. Por esta razón, a pesar de las críticas recibidas por los modelos de gestión presupuestaria (“El proceso presupuestario, tal como es ejercido por la mayoría de las corporaciones, debe ser eliminado”, Hope y Fraser, 2003), los presupuestos son todavía una herramienta de gestión muy habitual y relevante para las organizaciones que, además, dotan a los directores funcionales de un cierto margen de actuación o “libertad” para el logro de los objetivos.

En este sentido, el estudio revela que los *dirse* asumen las responsabilidades de su puesto de trabajo con una dificultad especial: sólo el 38% de los *dirse* tienen su propio presupuesto. De hecho, cuando se solicitó a los participantes en el estudio que identificasen las principales barreras que debían superar para desarrollar la función, estos incluyeron entre las cuatro más importantes, las siguientes:

1. La falta de presupuesto.

2. La dificultad para ejercer influencia en los presupuestos y competencias de otras áreas.
3. La dificultad para evaluar la contribución (retorno de la inversión u otros parámetros) de cada iniciativa o proyecto de RSE.

Si lo anterior ya supone un reto en situaciones de estabilidad económica, en una situación de crisis como la que se vivía durante la realización del estudio, supone un desafío aún mayor debido a que es más habitual que en las empresas se tomen decisiones muy orientadas a los resultados financieros a corto plazo y se desprecien los riesgos asociados a largo plazo. De hecho, un 24% de los participantes manifiesta que en su empresa se han tomado decisiones “menores” durante la crisis que no han sido coherentes con las políticas de RSE que se venían impulsando desde el pasado y hay otro 24% adicional que considera que se han tomado algunas decisiones “importantes” que tampoco han tenido en cuenta dichas políticas.

1.2. El *dirse* y las fuerzas del mercado

A la hora de impulsar la función del *dirse*, las “barreras presupuestarias” se ven compensadas por distintas fuerzas de mercado que incentivan a las empresas a invertir en RSE.

Por un lado están las iniciativas de apoyo a la RSE lanzadas por el estado español entre las que destacamos la Ley 2/2011, de 4 de marzo,

de Economía Sostenible, las sucesivas convocatorias de subvenciones a las actividades de promoción de la Responsabilidad Social de las empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, o los próximos Plan Nacional de Empresas y Derechos Humanos y Estrategia Nacional de RSE; las impulsadas por las Comunidades Autónomas, que se han mostrado muy activas en este ámbito, y las de la Unión Europea que se concretan, entre otras, con la Comunicación de la Comisión, de 25 de octubre de 2011, sobre una Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las empresas —actualmente en revisión—, los Premios Europeos de RSE o la próxima Directiva sobre divulgación de información no financiera.

Por otro lado están los clientes y consumidores, cada vez más concienciados con los aspectos ambientales y de ética empresarial. Un 42% de los participantes han medido si los clientes y/o consumidores de su empresa valoran el posicionamiento de su empresa en materia de RSE. Los resultados de dichas mediciones desvelan que para el 29% de las empresas que han realizado el análisis, el posicionamiento en materia de RSC no afecta a la decisión de compra por parte de sus clientes. Sin embargo, hay un 54% de empresas que han evidenciado que sus clientes están más dispuestos a comprar cuando el posicionamiento en materia de RSC es positivo.

Este último dato, unido al amplio alcance y la rapidez con la que fluye la información a través de los nuevos medios de comunicación, es un motivo evidente por el cual los riesgos relacionados con la RS (fraude y corrupción, accidentes ambientales, vulneración de los Derechos Humanos, salud y bienestar de los trabajadores, etc.) deberían percibirse como una amenaza mucho más real para las empresas. En concreto, el 24% de los participantes expresan que sus empresas han sufrido al menos una crisis relevante en materia de RSE en los últimos 10 años, dato que refleja que los riesgos no son en absoluto despreciables.

En coherencia con lo anterior, el 75% de los participantes en la encuesta considera que en los próximos años la función de RSE va a cobrar más importancia en España.

Sin embargo, estos mismos *dirse* perciben que existe también una parte del mercado que considera la RSE como un mero instrumento de marketing que no refleja la estrategia real de las empresas. Esto, en algunas ocasiones, puede responder a la generalización de malas prácticas reales de algunas empresas y, también en otras, a déficits de comunicación que no facilitan la disponibilidad de información suficiente en el mercado o que, cuando lo hacen, dicha información es insuficiente para generar la credibilidad necesaria. De hecho, el 58% de los participantes indican que deberían dedicar más tiempo a gestionar el posicionamiento de

la empresa en materia de RSE (sea a través de analistas ambientales, sociales o de gobierno corporativo, o bien a través del *networking* con los diferentes sectores sociales).

1.3. El *dirse* y la organización

La capacidad de influencia del *dirse* en el proceso de toma de decisiones es fundamental para incluir la perspectiva del “riesgo” y del “valor compartido a largo plazo” en el proceso de decisión y para dar respuesta a las fuerzas del mercado. En este sentido, el estudio analiza el posicionamiento del *dirse* a nivel organizativo, tanto desde el punto de vista de la jerarquía como de la relación con las áreas de mayor impacto en materia de RSE.

Así, el primer aspecto a destacar es lo cerca que se encuentra el *dirse* del máximo ejecutivo de la compañía: en un 50% de los casos, los *dirse* que han respondido a la encuesta dependen directamente de éste y en otro 39%, es el jefe del *dirse* quien depende del máximo ejecutivo. Además, cuando existe un Comité de Dirección (93% de las empresas participantes en la encuesta), el 46% de los *dirse* afirman formar parte del mismo.

A la vista de estos resultados, es lógico plantearse si el estudio refleja la situación organizativa más común de los *dirse* en España o si, en realidad, estos datos sólo revelan un sesgo en la

muestra derivado de la participación voluntaria en el estudio. Sin embargo, como ahora veremos, este debate no es importante a efectos de analizar lo que realmente nos interesa: la capacidad de influencia de los *dirse* en el resto de áreas de la organización.

Durante el estudio, se pidió a los *dirse* que identificasen las tres áreas de sus empresas que mayor impacto tienen en materia de RSE y que valorasen su capacidad de influencia (y la de sus equipos) sobre las mismas. Considerando a todos los participantes en su conjunto, los *dirse* muestran una capacidad de influencia de *nivel alto* sobre el 35% de las áreas identificadas, de *nivel medio* en el 44% y de *nivel bajo* en el 21% restante. Sin embargo, los datos cambian de forma significativa cuando se segmentan en función de la pertenencia del *dirse* al Comité de Dirección. La capacidad de influencia es claramente superior en el caso de los *dirse* que forman parte del mismo (*nivel alto* de influencia en el 53% de los casos), incluso cuando los comparamos con aquellos que dependen directamente del máximo ejecutivo de la empresa. En la tabla siguiente se exponen los datos que nos llevan a esta conclusión, así como aquellos que nos permiten concluir que, tal como era presumible, la capacidad de influencia disminuye conforme el puesto del *dirse* se aleja del máximo directivo de la organización.

	CAPACIDAD DE INFLUENCIA		
	Alta	Media	Baja
Muestra completa	35%	44%	21%
Es miembro del C.Dir.	53%	32%	15%
Dependencia directa	44%	34%	22%
Dependencia del jefe	30%	50%	20%
Otros niveles	15%	60%	25%

También es de esperar que la capacidad de influencia se traduzca en una mayor integración de la cultura de la RSE en la organización. Y así se refleja en los resultados del estudio. En la tabla siguiente puede observarse cómo en aquellas organizaciones en las que el

dirse forma parte del Comité de Dirección es más habitual que las áreas más relevantes —a efectos de impacto en la RSE— hayan entrado ya en la cultura de mejora continua o que hayan integrado ya los principios de RSE en su actividad.

	Muestra completa	Miembro del Comité de Dirección	Dependencia directa máximo ejecutivo	A dos niveles de máximo ejecutivo	Otras posiciones
Ha entrado en la cultura de mejora continua en materia de RS	35%	45%	38%	32%	33%
Ha integrados los principios en su actividad	22%	26%	18%	30%	14%
Está en proceso de integración de los principios en su actividad	28%	21%	34%	24%	19%
No ha iniciado el proceso de integración de la RS en su actividad	8%	3%	8%	7%	14%
En el área hay distintos grados de integración y existen riesgos derivados de esa falta de homogeneidad	7%	5%	4%	7%	19%

Es sorprendente observar que, incluso con la excelente situación en la que se encuentran los *dirse* del conjunto de empresas que han participado en el estudio, el 29% de los encuestados considera que en su empresa, el puesto va a cobrar más importancia organizativa en un futuro próximo y el 56% de ellos entienda que va a mantenerse como está (recordemos

que el 46% de los *dirse* encuestados ya forman parte del Comité de Dirección de su empresa).

La situación anterior sorprende aún más (positivamente), cuando se advierte que en el 77% de los casos, el puesto de *dirse* tiene menos de 8 años de existencia en las organizaciones que han participado en la encuesta. ¿Cómo son y

qué hacen los *dirse* para lograr estos resultados?

1.4. ¿Quién es el *dirse* y con qué medios cuenta?

Según revelan los resultados de la encuesta, el *dirse* es un profesional que cuenta con una formación de grado superior (universitaria de diferentes ramas y/o master enfocado principalmente a la empresa o al medio ambiente), de una edad que en el 50% de los casos está comprendida entre los 40 y los 50 años. A pesar de que la mayoría de los puestos están cubiertos por hombres (66%), la representatividad de la mujer en la posición (34%) es superior a la de la media de las posiciones directivas de las empresas españolas: atendiendo a los datos del estudio “La mujer directiva en España”, elaborado en 2012 por PwC, sólo el 14% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, subiendo dicho porcentaje a un 19% cuando se contemplan sólo las direcciones funcionales y descendiendo al 8% cuando el dato se refiere a posiciones de alta dirección*.

El 82% de los *dirse* ocupa su puesto de trabajo desde hace menos de 8 años, pero tiene una

* En el dato equivalente del estudio de DIRSE no se hace la segmentación que realiza PwC en su estudio, si bien el % de la directiva *dirse* es notoriamente superior en cualquiera de los casos.

antigüedad en la empresa que se encuentra entre los 4 y los 21 años (71% de los encuestados). En la mayoría de las ocasiones, el *dirse* se incorpora al puesto de trabajo desde dentro de la misma empresa (80% de los casos) donde ocupaba anteriormente una posición directiva (58% de los casos, el 23% promociona desde una posición de mando intermedio), normalmente de las áreas de recursos humanos, calidad, medio ambiente, relaciones institucionales o comunicación. En un 18% de los casos, la función de RS se incorporó como una nueva responsabilidad a las funciones directivas que ya se estaban desarrollando con anterioridad y en la actualidad sólo un 33% de las Direcciones de RSE se dedican exclusivamente a esta función (el resto integran otras funciones como la calidad, los RRHH, etc.)

Como veremos en el siguiente capítulo, la incorporación a la posición de *dirse* desde otra función de la misma organización tiene sus puntos fuertes y sus debilidades, pero lo que es evidente es que contribuye a que la función se ejerza desde un conocimiento previo de la organización.

También es importante destacar que en un 78% de los casos, el *dirse* cuenta con unos objetivos definidos para la función y con un sistema de retribución variable vinculado a los mismos. Sin embargo, hay que destacar que a pesar del gran tamaño observado en las empresas de los *dirse* que finalmente han respon-

34

dido a la encuesta, sólo el 33% de ellas cuenta con un sistema de incentivos a largo plazo para el equipo directivo y, en dichos casos, sólo el 53% de los *dirse* son beneficiarios del mismo, cifra que se nos antoja baja si atendemos a los citados cometidos de “gestionar el riesgo” y “crear valor a largo plazo” que se le atribuyen —o se deberían atribuir atendiendo a las definiciones de RSE— a la función. Esto también “casa” con los resultados que arroja

el estudio en otra materia: los *dirse* consideran que en el futuro deben dedicar más tiempo a la definición de un plan director o estratégico de RS, a analizar riesgos —entendido esto como la identificación de asuntos que pueden comprometer la sostenibilidad del negocio— y a la ya mencionada gestión del posicionamiento de la empresa en materia de RSE, a través de analistas ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

RETOS Y FUNCIONES DEL DIRECTOR DE RSE

2.1. Los *dirse* a través del discurso de sus protagonistas

Uno de los valores diferenciales de nuestra investigación ha sido delimitar del modo más claro posible el perfil del responsable de la gestión de la Responsabilidad Social en la empresa, y hacerlo atendiendo a los retos que emergen a partir de funciones que realmente desempeña en la empresa. Porque, en efecto, en la actualidad y pese al creciente número de artículos, informes y publicaciones que han ido apareciendo en estos últimos años sobre el *dirse* —y que hemos tenido en cuenta y referenciado en nuestra anterior investigación (Fernández Fernández, Benavides Delgado, García Polo, & Sánchez-Mora Moreno, 2014: 9)—, no existe un perfil claro de su función y menos todavía una ubicación definida en el seno de las compañías.

Esta situación no es buena: ni contribuye a hacer valer —a *poner en valor*— la actividad *dirse*, ni redundante en el desarrollo profesional del mismo. Tampoco —más arriba lo decíamos— resulta útil para la consolidar la reputación y el

reconocimiento de la propia empresa en unos momentos como los actuales donde la crisis de confianza ciudadana en el universo corporativo está siendo tan profunda y extendida. Por ello mismo, en lo que resta de capítulo vamos a tratar de definir del modo más objetivo posible aquellos aspectos que, entendemos, experimenta el *dirse* en la vida de la empresa. Insistiremos en algunos aspectos que parecen resultar especialmente significativos: los que apuntan a la gestión y a los objetivos que más directamente tienen que ver con sus diferentes grupos de interés —*stakeholders*, tanto internos cuanto externos—; así como lo que apunta, en sentido amplio, a lo que cabría denominar como *relatos comunicativos* de la misma empresa. En definitiva, estaremos poniendo el foco en el papel que el *dirse* cumple en la *construcción del discurso global*, de la *narrativa* que la compañía establece en su relación con la sociedad en general.

Como indicábamos, lo haremos a partir de las opiniones literales de algunas de las personas directamente responsables de la Dirección de RSE en la empresa española; pues aunque los resultados obtenidos en una primera instancia ya resultaban clarificadores, aún cabía abundar en la cuestión. Pues, naturalmente, en el documento que recogía publicada la investigación a la que

venimos haciendo referencia, aquellos resultados apenas si habían sido brevemente comentados en las diez conclusiones finales del trabajo (Fernández Fernández, Benavides Delgado, García Polo, & Sánchez-Mora Moreno, 2014: 38-41). Ahora, como ya señalábamos en el epígrafe anterior, creemos llegado el momento de trasladar algunos de aquellos contenidos que, en su momento no resultaba procedente dar a la estampa —pero que entendemos pueden tener en este momento un cierto interés para clarificar y explicar ciertas funciones menos estructuradas— en formulación metafórica de algunos de ellos: “centrocampista”, “levantaliebres” — y las dificultades concretas — “no te puedes permitir el lujo de llevarte mal con nadie, mientras que, por ejemplo, el director financiero, sí. Es más: tiene que llevarse mal” — con que el *dirse* se topa en su quehacer profesional cotidiano —al menos en lo que hace referencia a la gran empresa española—.

A partir de la red de fenómenos que fue apareciendo en las dinámicas de los grupos de discusión, pudiéramos llegar a decir, al menos como hipótesis interpretativa, que, a lo largo de estos últimos años, el *dirse* ha ido construyendo *de facto* un cierto discurso empresarial, que, buscando alinearse con las expectativas y las demandas, más o menos explícitas de parte de los *stakeholders* externos, se alimenta a su vez de las necesidades *reputacionales* de las empresas. En buena medida, se trata de una exigencia objetiva que la empresa siente, en su empeño por recuperar una credibilidad social mengua-

da. Viene a ser un empeño que no sólo persigue consolidar el modelo de negocio, sino que también —y especialmente— aspira a poder ser reconocida como una organización honrada y útil a la sociedad; como un agente que merece la pena tener por vecino —de *corporate citizenship* se habla, incluso—, porque contribuye expresamente y de manera directa al bien común.

En el centro de este proceso se sitúa el *dirse* y, especialmente, las circunstancias que le acompañan en sus labores de gestión entre los diferentes departamentos de la empresa. Este es un nuevo papel que, si bien no siempre es comprendido en toda su potencialidad, ni atendido con el debido detalle, pudiera estar llamado a convertirse, a no tardar, en una de las palancas más efectivas para la innovación y el cambio. Sobre todo en lo que tiene que ver con la *puesta entre interrogación crítica* de ciertas mentalidades, de determinados modelos de comportamiento y de algunas actitudes peligrosas —por insostenibles a plazo largo— de parte de directivos y empleados.

Las funciones del *dirse* son muy variadas y, como acabamos de señalar, no siempre resultan fáciles de desempeñar. Con todo, acaban normalmente aumentando la rentabilidad —la económica, también—; y siempre logran introducir un discurso innovador en la compañía. Sea ello dicho, al margen de que los resultados les sean o no atribuidos a ellos. Como algunos señalaban —y los demás asentían—: “Muchas

veces, las medallas se las pone otro...y nadie se acuerda de que la idea arrancó del dirse...”

Supuesto todo lo dicho y atendiendo a los resultados de las dinámicas de nuestros grupos de discusión, vamos a precisar lo que en opinión de los participantes constituyen algunos de los retos funcionales del *dirse* a partir de los tres siguientes ámbitos temáticos: (1) las características propias del *dirse* como actividad ocupacional; (2) su forma de relacionarse *ad intra* con los diferentes departamentos de la organización, y hacia afuera con los grupos de interés clave — *stakeholders*—, así como con otros referentes externos —colegas, incluidos—; y finalmente (3) su rol general en la dinámica de la compañía.

2.2. Características propias del *dirse* como actividad ocupacional

No es infrecuente que la figura del *dirse* tenga su origen en una suerte de convicción personal. Suele darse el caso de que, en un momento determinado algunos directivos, especialmente atentos a los aires que el entorno hace soplar —al principio, de manera tímida, pero ya perceptible—, entiendan que hay necesidades y requerimientos, de parte de la sociedad, no suficientemente bien atendidos. Con una especial lucidez estratégica, quienes captan aquella circunstancia, suelen ser capaces de anticipar tanto los riesgos como las oportunidades. En tal sentido, con frecuencia buscan ponderar de

manera objetiva —*mapa de riesgos reputacionales*— los peligros potenciales de los que habría que cubrir a la empresa, si es que ésta aspira a permanecer a largo plazo en el mercado.

Una línea argumental es ese sentido, en muchas ocasiones, ha traído como consecuencia la creación del puesto del *dirse* con el encargo de gestionar lo que tiene que ver con la Responsabilidad Social. Las razones de fondo son, sobre todo en un primer momento, *reactivas*. Arrancan a partir de haber persuadido a los máximos responsables de la compañía de la necesidad de atender al flanco desguarnecido de las nuevas expectativas y requerimientos de parte de la sociedad. Un ulterior paso en el proceso motivador ya implica ir más allá de lo *reactivo* y necesita orientarse hacia propuestas más creativas, haciendo, como se suele decir, de la necesidad, virtud. Este avance resulta más costoso e implica cuestionar rutinas y caminos trillados —“siempre se ha hecho así...”, “¿para qué cambiar?”—.

Constituye un *proceso* lento de concienciación, en el que el propio *dirse* suele implicarse a fondo, tratando de hacer patentes las virtualidades de atender necesidades nuevas, eso sí, alineadas con el quehacer propio de la compañía y su modelo de negocio. En el fondo, todo ello termina por afectar a la mentalidad de las personas y contribuye al dinamismo, a la transformación innovadora, y a un cambio organizativo que pudiera dar lugar a mejores maneras de estar ante

la sociedad. No en vano la RSE y la tarea del *dirse* constituyen una auténtica oportunidad para ser cada día *más y mejor* empresa. De ahí que con frecuencia la figura del *dirse* tenga su origen a partir de proyectos personales concretos.

“... Se crea con unos recursos mínimos... y durante siete años hemos continuado porque hay un director general que está convencido... Ahora se jubila el director general y yo dependo del director general... El Consejo de Dirección yo creo que tolera —la existencia del puesto del dirse— más que apoya. No me parece que estén convencidos... pero bueno: con eso es suficiente... toleran más que apoyan..., ¡si encima nos apoyaran!”

“... ¿Cómo nace?... compromiso personal de alguien que cree en esto y por eso estamos felices... creamos la familia de la RSE... Es una mentalidad positiva, juntos avanzamos más que separados”.

“... En mi caso es un proyecto personal... No tenía grandes riesgos... No tenía personas que me exigieran... Hice una propuesta y me la aceptaron: compraron mi relato... Es un asunto que tiene que ver con el perfil: alguien tenía que decir algo; lo dije y me lo compraron. Como el presidente tenía ya el enganche medioambiental no resultó difícil convencerlo...”

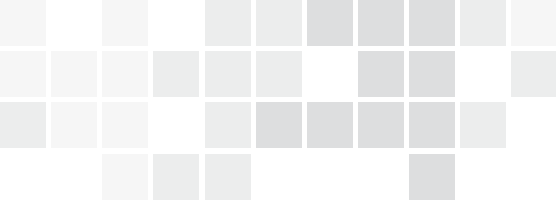
“... Si el presidente de mi empresa no fuera un campeón en estas cosas, yo no podría

hacer casi nada... Hay que tener un equipo con ganas... y en la empresa si se da la lata se terminan haciendo las cosas...”

Por eso mismo, el camino iniciado por el *dirse* se ha ido construyendo sobre la marcha y no siempre ha resultado fácil de entender ni el para qué del puesto —“¿no tenemos ya una fundación?”—, ni la ubicación entre el resto de los diferentes y bien consolidados departamentos tradicionales de la empresa. La nueva figura ha ido afectando poco a poco a algunas áreas organizativas —piénsese especialmente en la de Comunicación—; y ello no hay que entenderlo sólo desde el punto de vista de los recelos y prevenciones, sino también, sobre todo, desde las sinergias que, en bastantes ocasiones, se han saldado con la creación de una cultura corporativa y un modo de estar, más conforme a las nuevas expectativas y más en consonancia con lo que la altura de los tiempos demandan con insistencia de parte de las empresas.

“... Nace de una determinada inquietud... Recuerdo cuando hablamos por vez primera del asunto de los Dow Jones Sustainability Indexes... Y ¿esto qué es?, me preguntaban... Pues bien, en el año 2000 ya hicimos el análisis, entramos en la dinámica del Dow Jones y vimos que había retorno...”

“... Hemos trabajado mucho hacia adentro. Nos parecía más necesario insistir en la construcción de una cultura interna más que



en volcarnos hacia afuera... y ahora nos piden trabajar hacia afuera... más comunicación... no sé...”

“... Es un compromiso de la Alta Dirección... Empezó primero ligándose a Comunicación. Luego se desdobra —Comunicación por un lado y Responsabilidad Social, por otro— y se incorpora la parte de publicidad, marketing y corporativa... y esto desde el año 2000: todo esto ya estaba presente desde entonces”.

Por todo lo indicado, se puede decir que el origen del *dirse* es coyuntural, obedece a ciertas circunstancias que derivan de acontecimientos y preocupaciones externas, muy claras pero poco definidas a la hora de integrar modelos de

gestión y cambios. Tal es, por ejemplo, el caso del Medio Ambiente donde nadie duda de su realidad como preocupación por parte de la sociedad. Ahora bien, los sectores empresariales son muy distintos y los modos de definir y enfrentarse con la materialidad de los problemas habrá necesariamente de variar de empresa a empresa y de sector a sector.

“... Nuestro modelo es un poco distinto porque nuestro sector es muy operativo y en él lo medioambiental tiene mucha presencia desde hace mucho tiempo... Es que estos temas nacen desde dentro... En nuestro caso, empezamos más bien por el asunto de la Sostenibilidad que por el de la Responsabilidad Social propiamente dicha...”



Esquema 1:

El proceso de creación de la figura del *dirse* en la empresa ha sido lento pero ha consolidado una cultura de empresa que se ha comunicado hacia dentro y hacia fuera de la compañía.

Sin duda el origen del *dirse* (ver Esquema 1) explica su relación inicial con la preocupación por el medio ambiente y con las acciones de comunicación; para dar paso después a otros aspectos más amplios, relacionados con la sostenibilidad de los procesos y con la Reputación Corporativa. Esta suerte de evolución —tanto de la empresa, cuanto del quehacer profesional del propio *dirse*— constituye un proceso que aporta luz y explica la ubicación con que habitualmente se asocia lo que se haya de entender por Responsabilidad Social en el ámbito de una compañía determinada. En todo caso, el medio ambiente, la sostenibilidad de los procesos y la reputación han sido tres referentes en los que la comunicación ha tenido siempre una especial presencia.

A partir de aquí, se entiende mejor la apelación a una metafórica *familia de la RSE* con independencia de la empresa a la que cada quien pertenezca. Pues, como venimos diciendo, los procesos de creación y consolidación en las empresas de la figura del *dirse* es una realidad que se ha producido atendiendo a criterios diversos y que con frecuencia derivaban de unas apuestas personales, planteadas de manera muy genérica, más allá de las exigencias y la naturaleza del sector al que una determinada empresa perteneciera. Ahora bien, esta gestión así considerada ilumina también el proceso formativo y el aspecto generacional. Ello, sin duda, habrá de afectar al propio tiempo a la consolidación del papel del *dirse* como actividad ocupacional.

Aquí aparecen de nuevo aspectos relacionales del *dirse* con el propio modelo de negocio y con una nueva mentalidad que parece empezar a extenderse en el ámbito corporativo, frecuentemente, animado desde el quehacer profesional del *dirse*.

“... La gente joven lo ve todo más claro; parece que lo tiene más asumido... A las personas mayores, aunque algunas hay con mente más abierta, parece que les cuesta más... No sé si en las universidades se insiste en estos asuntos. No sé si se prepara bien en este sentido... Es un proceso doble: de arriba a abajo y de abajo a arriba...”

*“... Es el *dirse* el que tiene que aprender el lenguaje del negocio... Como se dice: “lo que no son cuentas, son cuentos”... Por eso, si quiere ser creíble y respetado, tiene que estar en condiciones, por lo menos, de manejarse con soltura entre el resto de ejecutivos desde una especie de bilingüismo asimétrico. Si se limita a hablar desde su clave propia —lo social— corre el riesgo no sólo de no ser comprendido, sino de ni tan siquiera ser escuchado”.*

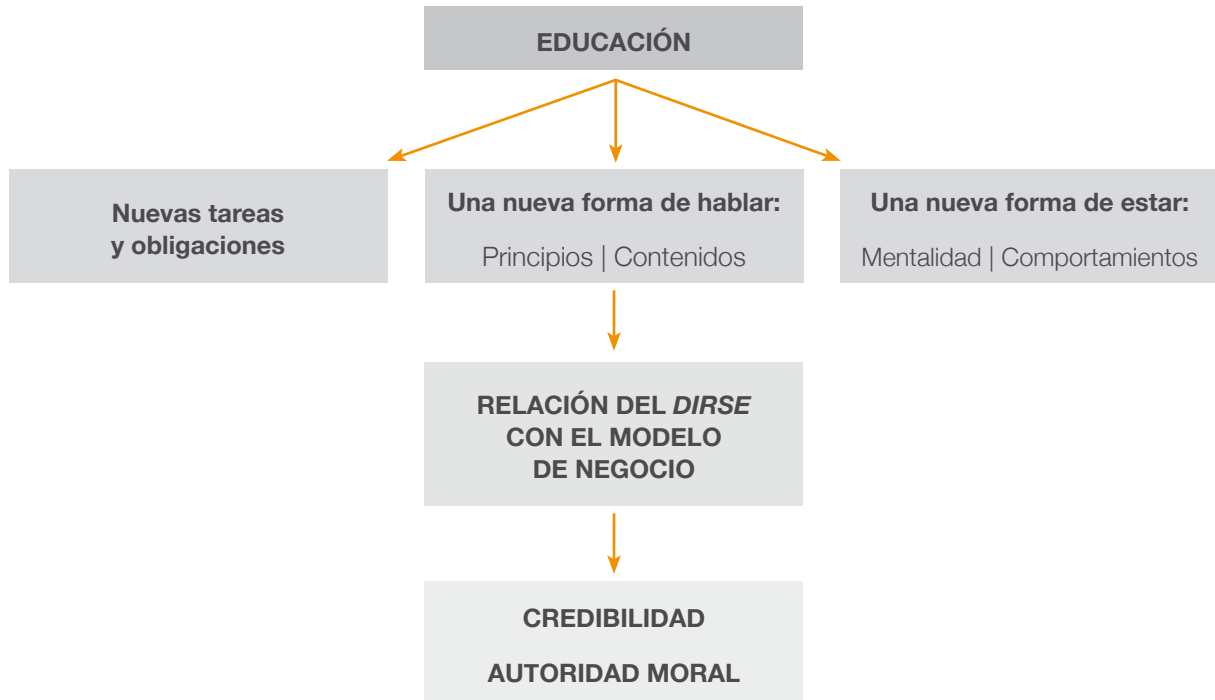
Esto significa que en el proceso de configuración y definición de la figura del *dirse* y de su perfil profesional, no sólo ha intervenido el tiempo, sino que se han ido incorporando aspectos relacionados con la educación y la necesidad de poner en relación esta figura con las otras

exigencias del modelo de negocio y las necesidades de la propia compañía. Pudiera dar la impresión de que la empresa —a veces, al menos— estuviera consignando en la figura del *dir-se* aspectos que tienen que ver con la autoridad moral y la generación de confianza (ver [Esquema 2](#)). Precisamente desde el ejercicio de la propia tarea del director de RSE, alineada siempre con el propio modelo de negocio de la empresa.

“... Debes hacer un esfuerzo continuo para adaptarte... Tienes que estructurar un argumento comercial para cada grupo de personas... pues necesitas contar con la influencia de su autoridad... Como lo habitual es que haya departamentos donde la gente esté muy acomodada y no vea bien los cambios... el dir-se necesita contar con el respaldo de la Alta Dirección; con el apoyo del presidente. Ahora bien, para ello, tienes que presentarles argumentos concretos bien articulados...”

“... Hay que ir transmitiendo en la empresa los argumentos y los principios de la Responsabilidad Social, de modo que vayan siendo asimilados por la organización... Ahora bien, no se debe olvidar que en estos asuntos hay argumentos muy demagógicos... por ello tenemos que cuidar mucho nuestra comunicación interna pues la realidad no siempre se adecua al discurso...”

“... A mí me ha pasado con el departamento de Compras... Cada departamento tiene su jefe y si no está en la línea de la Responsabilidad Social, resultará poco probable que preste atención a estos asuntos... Suelen moverse en los parámetros de calidad y precio; y tienden a considerar que ellos no pueden detraer recursos para desarrollar estos asuntos... Tienen otras cosas en la cabeza... Todavía hay un largo camino que recorrer...”

**Esquema 2:**

En el proceso de consolidación del *dirse*, la educación es clave para el cambio de mentalidad y la relación con otros departamentos de la empresa; inicialmente con aquellos directamente comprometidos con el modelo de negocio.

Sin duda, el perfil profesional del *dirse* necesita todavía un cierto tiempo de desarrollo. No sólo para consolidarse, sino sobre todo para que la organización capte en su totalidad algunas de las posibilidades implícitas en el rol y en la filosofía de empresa que éste anima. Se trata, como decimos, de una cuestión de tiempo —tal vez de relevo generacional—. En consecuencia, las acciones formativas habrán de tener una especial incidencia y repercusión en el cambio de algunos modelos mentales aún imperantes, pero poco acordes a las nuevas realidades.

2.3. El papel del *dirse* en la empresa y su relación con los otros departamentos de la compañía

Como señalábamos más arriba, las convicciones personales expresadas en la creación y el desarrollo del puesto de *dirse*, no siempre son compartidas por parte de los demás ejecutivos y departamentos. El modelo de empresa implícito y las mentalidades y objetivos únicos asociados a la tradicional Teoría de la Agencia dificultan las tareas y relaciones del *dirse* con el resto de áreas funcionales. Algunas veces, este tipo de prejuicios y de visiones segadas —respecto a lo que la empresa sea y de a qué fines debe atender—, llegan incluso a poner en cuestión la propia aceptación de la figura del *dirse*. Con ello se hace patente en primera instancia una cierta controversia —más o menos explícita— entre, de una parte, las opciones estratégicas

de la cúpula directiva de la empresa; y de otra, la realidad observable a medida que se descende por la jerarquía organizativa. Por ello, la tarea de sensibilización en estos niveles más bajos, resulta, a todas luces, difícil de evitar.

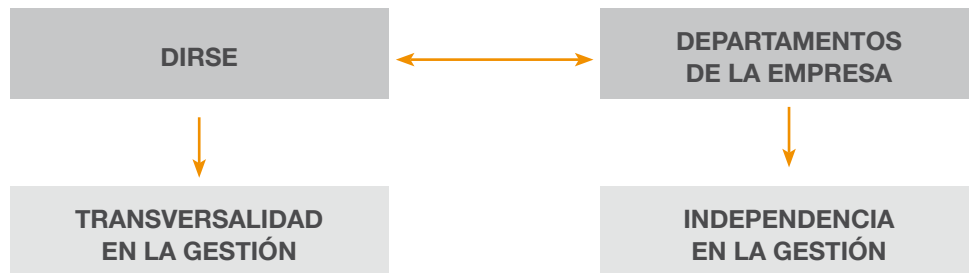
“... Yo tengo una duda inicial y más básica que se refiere al propio desarrollo de la Responsabilidad Social en la compañía... Aunque la prevención de riesgos laborales está ubicada en el área de Recursos Humanos... es necesario verla en conexión, por ejemplo, con las compras e incluso con otros aspectos. Y esto no es fácil que lo entiendan fácilmente... ¡Siempre están pidiendo impactos y nuevas prácticas!... Hay que insistir siempre en que es preciso tener en cuenta la viabilidad económica y la rentabilidad de la empresa, pero desde el respeto a las personas y el cuidado del medio ambiente...”

“Sin duda el desarrollo de la Responsabilidad Social en nuestra empresa ha pasado del discurso y las convicciones personales de la Alta Dirección a un enfoque más pragmático, derivado del contacto y de la relación de aquella línea argumental con los problemas y las exigencias que cada día viven y experimentan los distintos departamentos...”

Parece, pues, que este inicial *pragmatismo* (ver **Esquema 3**), adoptado con vistas a la gestión de la Responsabilidad Social en la empresa, es fruto del contacto y de la relación establecida

por el *dirse* con otros responsables departamentales y con otros agentes externos. Estas circunstancias reflejan un *proceso* en el tiempo que, por un lado, *individualiza* los departamentos de la compañía en la cabeza de sus jefes y en la de los referentes externos con los que aquella se relaciona; y por otro, emerge la conveniencia de apostar por la *transversalidad* que parece exigir el nuevo papel del *dirse* en la gestión de la Responsabilidad Social. Probablemente esta nueva relación entre *transversalidad* y la *independencia* de cada departamento esté

dificultando la tarea del *dirse* y complicando el mejor conocimiento de lo que este estaría en condiciones de aportar no sólo a la cuenta de resultados; sino, sobre todo, a la autoconciencia estratégica de la propia empresa. Este *pragmatismo* enlaza también con lo ya indicado en el **Esquema 2**, donde el *dirse* se ve compelido a aceptar las lógicas determinaciones del modelo de negocio; y se ve en la tesitura innegociable de tener que adquirir los conocimientos necesarios a ese respecto para moverse con solvencia en el engranaje corporativo.



Esquema 3:

La relación del *dirse* con los departamentos de la empresa pone en relación la convicción personal con un necesario pragmatismo.

En este papel inicial, el *dirse* se convierte no sólo en posible *coordinador* entre los diferentes departamentos, sino también en un *consejero* que integra en su quehacer pragmatismo y paciencia. Algunos de los participantes llegaban a bromear con sorna, hablando del “coaching para la función del *dirse*” o del hecho de que “mereceríamos un plus de peligrosidad y un psicólogo pagado”.

*“... Con el impulso de un consultor externo, en el año 1998 se le encargó a una persona que elaborara el Informe de RSC según el modelo del GRI... En nuestro caso, el origen de todo estuvo ahí... Más tarde se conecta con la comunicación y la reputación... y ya en el año 2009 pasa a depender de la Dirección General... Para lo relativo a la Acción Social está la Fundación... Ahora la función del *dirse* parece que debe orientarse a responder qué es, en definitiva, la Responsabilidad Social. Que, en el fondo no es otra cosa que coordinar todos los aspectos que afectan a los diferentes grupos de interés...”*

“La función existe desde un principio... medio ambiente, seguridad laboral, etcétera. Todo eso ya estaba siendo gestionado, por lo menos, desde finales de los años ochenta.

*ta. Pero se hacía, por así decir, como “por silos”... Cuando se crea la función del *dirse*, en el año 2009 para elaborar el Informe, se asume que la gestión de la Responsabilidad Social debería, precisamente de encargarse de coordinar los diferentes “silos”, encargados de gestionar sus propios asuntos particulares...”*

“... Depende de la empresa y del momento... pero, en el fondo, todos tienen un pragmatismo de origen”.

2.4. Dificultades y barreras que el *dirse* encuentra desde dentro y desde fuera de la organización

Como acabamos de señalar, transcribiendo la literalidad de la afirmación realizada en una de las sesiones de los grupos de discusión, la gestión del *dirse* (véase el **Esquema 4**) parece que debe orientarse a una labor de coordinación no siempre bien entendida ni aceptada desde la —por otra parte, necesaria— autonomía de cada uno de los diferentes departamentos y áreas funcionales organizativas (los así llamados, con buena metáfora, “silos”).

**Esquema 4:**

La gestión del *dirse* coordina todo un conjunto muy diverso de acciones, algunas de las cuales dependen en su gestión directa de departamentos independientes.

Pero a pesar del *pragmatismo* que acepta la novedad, exigencias de los agentes externos (legislación, normativas, etc.) o necesidades, requerimientos e imponderables de los departamentos de la empresa, aquella *coordinación* del *dirse* se topa también con un doble frente de dificultades. Unas emergen desde dentro de la propia empresa; otras, vienen dadas desde el exterior. Y todo ello hace que, no sin cierta frecuencia, el *dirse* sea percibido como quien encarna una tarea que “*molesta*”, toda vez que parece destinado a exigir atención a aspectos que, de ordinario, no se suelen tener en consideración en el quehacer de las distintas áreas y departamentos.

“... Con la Responsabilidad Social das argumentos elegantes y hasta convincentes... Mi papel consiste —digo— en garantizar la viabilidad del negocio y hacerlo sostenible a largo plazo... Ahora bien, llegado el caso, tienes que estar dispuesto a tomar decisiones sin consenso..., machacando y fastidiando... Al final terminas llevándote el gato al agua... Es decir: inicias un proceso nuevo y desmantelas otro”.

“La Responsabilidad Social mira por el bien común de la empresa en su conjunto... Hay que tratar de decir las cosas de antemano y no de hacer las cosas para quedar bien...”

“... Nuestro papel es siempre un poco el de Pepito Grillo, es un poco nuestro papel... No tenemos más remedio que seguir siendo pesados e insistentes...”

“... La Responsabilidad Social complica la vida a la gente de la empresa... “¡sí: el carbón es más barato pero me lo venden unos piratas!”... De todas formas, es cierto que es mejor que las personas colaboren por las buenas a tener que andar recordándoles una y otra vez lo que dicen las políticas corporativas!”

Naturalmente, este papel inicial no es fácil. Además, genera mucha controversia; y ello explica todo un conjunto de *barreras* que la actividad del *dirse* se ve en la tesitura de tener que tratar de superar... A veces, incluso, sobre la marcha. Dichas *barreras* o, si se prefiere, *dificultades* (ver [Esquema 5](#)), como decíamos, se sitúan tanto en el interior de la compañía, cuanto en el propio universo social donde diferentes grupos de interés intervienen de forma directa: clientes, inversores, medios de comunicación, etc. Tales circunstancias obligan a que el *dirse*, para llevar a efecto su cometido, necesite estar atento, incluso, a los perfiles psicológicos de sus interlocutores directos.

“... Si no empiezas a sensibilizar habrá departamentos enteros, como, por ejemplo, el financiero, que se te van a descolgar y

a quedarse fuera... Pero los necesitas a todos. Por eso, a la hora de tratar de vender tu mensaje, tienes que recordar que hay personas más proactivas y otras que se mueven mejor cuando se les exponen escenarios donde se contemplan posibles riesgos futuros y el modo como se podrían prevenir...”

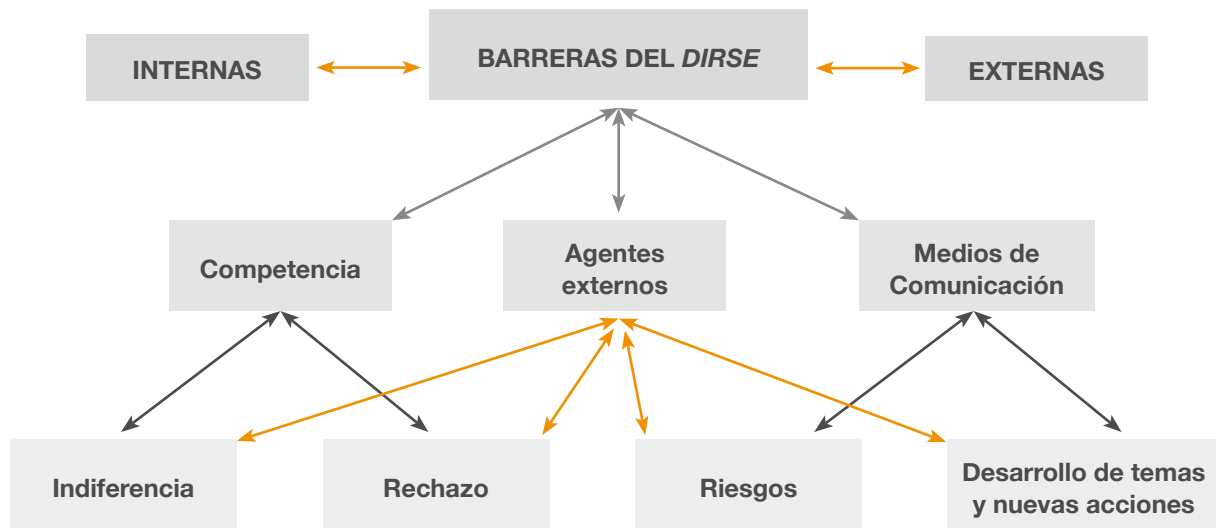
Estos hechos convierten al *dirse* en una figura con perfiles muy particulares y determinantes a la hora de relacionarse con personas e incluso con contenidos de muy diversa naturaleza. Así, por ejemplo, se le ve relacionado con problemas de índole social, no siempre percibidos como nucleares —no lo son, de hecho— al negocio; suele verse en la necesidad de tener que establecer y mantener una interlocución fluida con representantes del llamado *tercer sector*, así como con los medios de comunicación. Por lo demás, se espera de él que sea capaz de identificar, determinar y objetivar los impactos de su acción en la cuenta de resultados y en el retorno que la compañía recibe a partir de su gestión.

“... Lo que es más nuevo y está pegando cada vez más son las iniciativas sociales... tienen un tratamiento más dulce... esto nos ayuda a vincularnos con otros organismos que hacen prácticas similares... En el fondo es un buen negocio”.

“... Te vienen impactos positivos a partir de asuntos que no son nada significativos desde el punto de vista del Medio Ambiente; y sin embargo otros aspectos más relevantes al respecto, no tienen ninguna repercusión... En todo caso, yo pienso que la anticipación de los riesgos es lo más importante...”

Ahora bien, todo lo dicho debiera, además, entenderse en concreto. Es decir, que entre otras cosas, el contexto que el entorno ofrece, la cultura organizativa, el sector en el que la empresa opera, la historia, así como el propio tamaño de la empresa... contribuyen siempre a perfilar en la realidad las acciones y las estrategias que el *dirse* lleva a efecto en cuanto gestor de la Responsabilidad Social.

“... Hay algunos que piensan que la Responsabilidad Social es, sin más, una estrategia de optimización de recursos y de control de costes... Esto suele ocurrir, sobre todo, en las empresas de cultura americana... Ahora bien, si no haces, el esfuerzo por entender a fondo la realidad social y los problemas concretos de la comunidad en la que operas, te puedes encontrar con un lío espantoso... independientemente de la buena voluntad que tengas”.



Esquema 5:
Las barreras y dificultades del *dirse* se extienden a una enorme variedad de aspectos, interlocutores y niveles.

Todos estos hechos conducen a que el *dirse* y su cometido en el seno de la organización sean percibidos de muy diferentes maneras. Pueden, de hecho, ir; desde la indiferencia — incluso, desde el rechazo—, hasta la aceptación más ferviente e incondicional. Esto que se afirma desde el interior de la empresa, tiene a su vez traducción en los escenarios externos —medios de comunicación generalistas y opinión pública en general.

2.5. El rol del *dirse* en la empresa

Supuesto lo que venimos diciendo, cabría, aún, subrayar un tercer aspecto de naturaleza mucho más general respecto al papel que el *dirse* representa en el marco organizativo. De hecho, podría afirmarse que aquel pareciera, a veces, estar siendo investido, si se quiere hablar así, de un rol absolutamente nuevo y específico. Este nuevo papel resultaría ser de naturaleza global y se vendría a enlazar con la autoconciencia que muchos de ellos tienen respecto a un hecho muy significativo: que el *dirse* tiene una forma propia y diferencial de comprender y de estar en la empresa.

En línea con lo que señalábamos al comienzo de estas páginas, pudiera dar la impresión de que, con respecto al *dirse* —no tanto, ciertamente, en lo tocante a otros ejecutivos— estuviéramos en presencia de una profesión *in statu nascendi*; esto es, como si estuviéramos

asistiendo a la emergencia y consolidación de una actividad ocupacional con perfiles de cuasi profesión, que, en todo caso, parece ir mucho más allá de lo coyuntural y de una simple moda.

Por consiguiente, en paralelo con las expectativas que se suelen generar respecto de las profesiones consolidadas y tradicionales, si no, propiamente “vocación”, sí se esperaría del *dirse* un cierto talante y perfil abierto siempre a lo nuevo; una inequívoca implicación personal con la tarea y el equipo —a menudo, reducido, con poco presupuesto, pero siempre muy activo y capaz de anticipar tendencias y nuevos asuntos clave: los famosos *key issues*, por utilizar la jerga administrativa—; y, sobre todo, un marcado carácter innovador. En esto que se afirma coincidimos con los resultados obtenidos de otros informes y estudios llevados a efecto en contextos distintos al español. A ellos hemos hecho referencia en nuestro anterior trabajo (Fernández Fernández, Benavides Delgado, García Polo, & Sánchez-Mora Moreno, 2014: 11) y a ellos remitimos al lector interesado.

“... Cada sector tiene sus propios grupos de interés... y el dirse es el que tiene que saber lo que tiene que hacer para mejorar las cosas... Debiera estar en condiciones de poder decir las cosas mucho antes de que los propios compañeros de la empresa estén en condiciones de percibirlas”.

“... El dirse se ha consolidado en gran medida: es ya algo que va mucho más allá de una moda pasajera... Al final acabaron creyendo en lo que en un principio no creían... en ser capaz de ponerte en el lugar del otro... y en el hecho de luego aparecer en algún índice como el del Dow Jones...”

De lo que venimos diciendo, parece desprenderse de manera implícita —al menos como hipótesis de trabajo— que el rol profesional del *dirse* pudiera incluso situarse un poco más allá de lo meramente operativo. De hecho, se intuye un evidente calado estratégico, toda vez que, desde su función, estaría el *dirse* contribuyendo a construir una visión global de la empresa en su conjunto y de su relación con el entorno social en el sentido más amplio.

De ser cierta aquella suposición, estaríamos hablando de un salto cualitativo de la propia labor del *dirse*. Estaríamos pasando de percibirlo como *coordinador transversal* entre departamentos a considerarlo *gestor general de los temas sociales y éticos* relacionados con la empresa. Esto supondrá, muy seguramente, un nuevo modo de interpretar la función del *dirse*, en directa sintonía con la necesaria evolución del actual paradigma de empresa dominante, hacia una forma nueva y más adecuada a las expectativas y circunstancias de los tiempos que se avecinan: economía globalizada y descompensada; retos formidables —cambio climático, agua, hambre, electricidad, salud,

mujer...— inabordables desde instancias exclusivistas —sólo los gobiernos; sólo las ONG; sólo a empresas—; posibilidades inmensas de cara a la sostenibilidad, oportunidades de negocio sostenible y mejora —humanización— del mundo que compartimos, derivadas de la capacidad de innovar y de la colaboración multilateral que la empresa aprenda a llevar a efecto.

“... Tampoco somos nosotros los únicos que tenemos una visión horizontal de la compañía... también la tienen otros departamentos... pero sí que es cierto que la nuestra es más global... Va tanto hacia adentro y hacia afuera... lo nuestro es una multifunción donde todo cabe... abarca un espectro muy amplio y muy rico...”

“... En el origen de este trabajo la Responsabilidad Social era percibida como una mera estrategia comercial más; y en principio el responsable de gestionarla no era bien visto... La batalla consiste en pasar desde la necesidad al convencimiento...”

“... El responsable alcanza una visión global de la compañía... Tú manejas una información y tienes una relación con todos los estamentos de la empresa... si no somos nosotros, será el director general...”

Este nuevo papel tiene alcances que, sin ningún género de duda, habrán de afectar de lleno a la cultura de la empresa. Y aunque, por el

momento, no acaba de encontrar la ubicación precisa en el marco organizativo, los *dirse* miran hacia el futuro con esperanzado optimismo:

“... Hay culturas diferentes... y en función de cada momento tienes áreas de gestión diferentes... En nuestro caso hay un Comité de Sostenibilidad... pero ninguno de nosotros está sentado en el Comité de Dirección”.

“... Siempre estamos muy en la sombra... impulsando iniciativas... ¡No solamente ejecutando!... Yo soy una especie de sherpa de mi presidente... es la categoría oficial de las Naciones Unidas: una relación fluida con el presidente de la empresa... que no debe reportar a nadie más que al Consejo de Administración... En todo caso, el dirse no debiera simultanear ni compaginar su función con la atención a otros departamentos de la empresa —Comunicación, por ejemplo—. Se trata de un trabajo muy horizontal...”

“... Si me dieran diez personas y me sentaran en el Comité de Dirección sería otra cosa... Ahora bien, esto es algo que necesita su tiempo y maduración... No hemos llegado todavía a donde cabe esperar que llegemos... pero todo llegará... Aún no tienes chófer... sólo lo tienen los del Comité de Dirección... ¡y algunos, coche blindado!”

Abundando en aspectos de auto-percepción, lo que parece ser una opinión muy consolidada entre los *dirse* —al menos, entre los que parti-

ciparon en nuestros grupos de discusión—, es que nadie como ellos —salvando el caso de los puestos más altos— parece estar en condiciones de tener una visión tan completa y global de la compañía. Si ello fuera así, cabría pensar que el *dirse* se encuentra en una situación privilegiada: sería uno de los pocos ejecutivos que reuniría las condiciones necesarias y suficientes para construir un discurso de empresa, acorde con las exigencias y necesidades de una sociedad en cambio y una ciudadanía desconfiada. Ahora se *habla* con profusión de Responsabilidad Social y de Ética Empresarial. De lo que se trata es de que, en el futuro —en parte, debido a la labor del *dirse*—, aquellas apelaciones cobren vida y se aclimaten en el día a día de las empresas y organizaciones.

“... Nuestro principal valor consiste en desarrollar una mirada diferente... La empresa no lo ve todavía con claridad... es cosa de tiempo y de maduración... De todas maneras, yo ahora veo que mi presidente ya habla con más convicción de la Responsabilidad Social... Nuestro objetivo debería ser que en el futuro no sea ya necesario hablar de RSE, porque esté tan interiorizada que hubiera pasado a convertirse en nuestra manera de hacer las cosas... Otra vez más: se trata de un asunto que requiere tiempo para madurar”.

“... Habríamos de conseguir que nuestro trabajo aparezca en el plan estratégico de la

compañía... pero que no se limite a figurar en una última diapositiva que, además, diga que estamos en el Dow Jones... Esto requiere que el dirse esté integrado en el plan estratégico y en el plan de sostenibilidad... Entre tanto, tenemos que seguir buscando aliados y haciendo valer los retornos exitosos que refuercen nuestra gestión”.

2.6. Una primera conclusión general

Cabe establecer una primera conclusión general del estudio que se relaciona directamente con una completa visión del *dirse*; en efecto, estamos hablando de un nuevo perfil profesional en la empresa que, específicamente, debe asumir un papel de naturaleza estratégica muy determinante en el ámbito de la gestión empresarial que observa a la organización como un conjunto coherente y unitario de relaciones, más allá de su naturaleza económica: *una visión global y sistémica (holística) de la empresa*. La gestión de la RS por parte del *dirse* está potenciando la configuración de un enfoque sistémico de las organizaciones que permita

una mejor definición y comprensión de lo que en la actualidad debe significar el nuevo papel y los objetivos de las empresas respecto a lo que ellas mismas son y representan en la sociedad.

Este nuevo perfil tiene una intrahistoria poco conocida y definida, que tiene su origen en un discurso de naturaleza moral construido, desde hace ya más de una década, por la alta dirección en las grandes corporaciones. Es cierto que determinadas doctrinas con preocupaciones éticas ya estaban presentes en la literatura de la empresa; nos referimos a la propia Doctrina Social de la Iglesia y no menos a los procesos de crítica ideológica que se originaron desde la primera revolución industrial de principios del siglo XIX y el específico desarrollo de la racionalización ética y las características propias de la *sociogénesis* del hecho moral. Pero el hecho que nos ocupa es la definición y aislamiento de las características de este nuevo perfil profesional; y desde esa preocupación y habiendo hecho un seguimiento pormenorizado de los grupos de discusión, cabe afirmar que el origen reside en la preocupación moral presente en determinados gestores de la alta dirección en las grandes empresas.



Esquema 6:

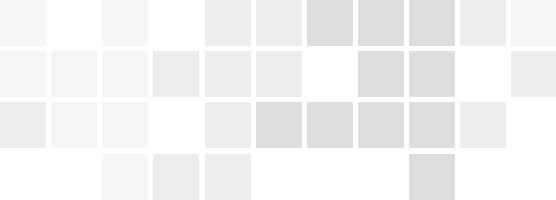
Etapas y dificultades en el desarrollo del perfil profesional del *dirse*.

Este desarrollo al que nos hemos referido en el presente capítulo es claro y tiene un conjunto de etapas que cabe diferenciar, de acuerdo a lo indicado en el **Esquema 6**:

- a. El papel original de consultor del *dirse* se relaciona con un alto responsable (director general o presidente) del Consejo de Dirección. Cabe decir, con independencia de la génesis social de los valores, que esta preocupación arranca, en origen, de planteamientos, a veces muy personales, de los altos directivos de una compañía.
- b. El perfil propio de este nuevo gestor se centra en la convicción personal que asume respecto al conjunto de valores que la empresa debe asumir como organización y dentro de sus acciones de comunicación (interna y externa) y gestión departamental. Esta nueva actitud conduce a la empresa a la observación del valor como un nuevo activo en la gestión. Este nuevo activo explica el nacimiento de los intangibles y la primera integración de la RS en el ámbito de la gestión de la comunicación (ver **Esquema 1**).
- c. El proceso de integración de las preocupaciones aportada por el *dirse* al conjunto de los departamentos de la empresa. Este proceso de integración supone la asunción por parte del *dirse* de un pragmatismo derivado del conocimiento que debe adquirir en su relación con los departamentos comerciales

y de recursos humanos, además de los referentes externos a la empresa (legislación, normativa nacional o internacional, medios de comunicación, etc.) La coordinación del *dirse* adopta un papel transversal y como configurador del conjunto del *framework* de la empresa (departamentos, fundaciones, etc.) Esta *transversalidad* puede verse entorpecida con la independencia propia de los silos y departamentos de la empresa (especialmente Recursos Humanos y los departamentos comerciales); lo que supone que el *dirse* adopta un papel no siempre reconocido entre los diferentes responsables, incluso rechazo o visto con distancia y aceptación obligada. Esa dificultad explica y resume el conjunto de barreras con las que se enfrenta el *dirse* a la hora de realizar una gestión propia en la compañía. Este conjunto de barreras son tanto externas como internas y en la actualidad sólo cabe definir desde una visión holística o sistémica.

- d. Por último, el *dirse* después de estos años de desarrollo, se está constituyendo en el profesional que está en condiciones de elaborar un equipo susceptible de *construir un discurso global de la empresa*. En el momento en que las organizaciones vienen requeridas a cambiar sus relatos como instituciones o empresas por una nueva narrativa estratégica, más en consonancia con nuevas realidades y exigencias sociales, el *dirse* puede constituirse en una de las figuras claves de



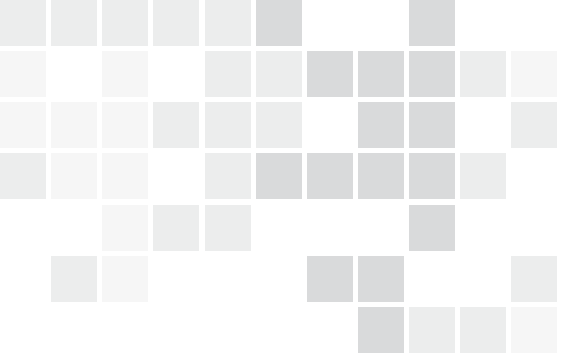
esta nueva estrategia global de naturaleza puramente corporativa.

Este proceso que acabamos de resumir explica años de andadura y trabajo que expresan la construcción de un perfil profesional explicado por sus propios protagonistas. Indudablemente hemos conformado en el **Esquema 6** dos columnas, siendo la segunda donde hemos precisado, desde nuestras propias opiniones, algunos aspectos que pueden ayudar al lector a una mejor comprensión de lo que ha significado para la empresa el nacimiento y la gestión de intangibles y dentro de ese proceso lo que representa la figura del *dirse* a partir de los juicios y opiniones expresados por ellos mismos. Desde la perspectiva aquí apuntada lo que parece cada vez más claro es que el *dirse* y su ubica-

ción en la gestión de la empresa va adquiriendo un discurso propio centrado en una *prudencia* no reñida de cierto *optimismo* y que ellos mismos definen de manera precisa y clara y, sobre todo, muy redundante:

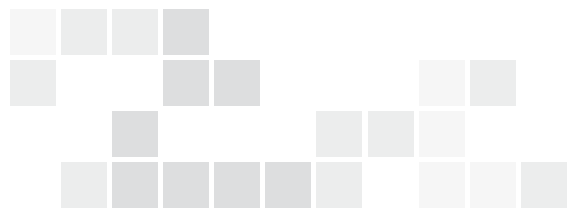
“... Hay mucha tarea de evangelización que hacer...Y esto nada tiene que ver con el sector... Se trata de una constante: no somos protagonistas sino facilitadores... estamos reflexionando y dando qué pensar...”

Este papel es el que hace apenas unos párrafos hemos dado en llamar la forma diferencial y propia, respecto a otros perfiles profesionales, que tiene el *dirse* de comprender y estar en la empresa. Así se ven ellos mismos y entienden que así se les debe definir desde fuera.



SEGUNDA PARTE

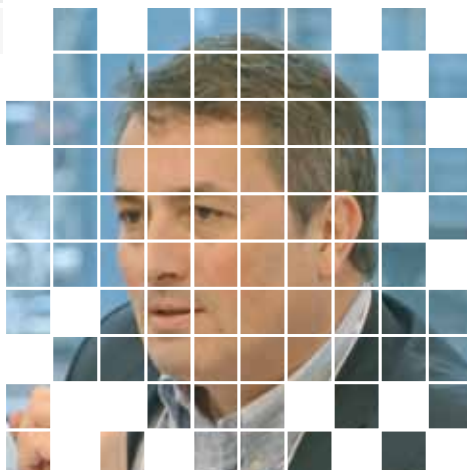
TRIBUNA DIRSE



Al hilo de la investigación realizada se ha considerado oportuno realizar un rápido y breve sondeo de opinión en torno a dos cuestiones muy generales que pueden ayudar a determinar el nivel de posicionamiento de la figura profesional del dirse. Estas cuestiones se refieren a dos áreas de contenidos que, de acuerdo a la investigación ya realizada, pueden ayudar a perfilar el rol profesional del dirse en el ámbito de las empresas y organizaciones. Se pueden entender como dos áreas que, sin duda, se dirigen a los problemas y objetivos con los que el dirse parece enfrentarse en el futuro del medio y largo plazo; sucintamente son las siguientes:

La primera, cuál es y cómo se observa el papel del dirse en la actualidad de las empresas; y la segunda, se centra en los retos, dificultades y posibilidades que ven de cara al futuro más cercano.

No se deben entender como preguntas concretas sino como áreas para la reflexión de los propios profesionales.



ANTONI BALLABRIGA

Director global de Responsabilidad y Reputación Corporativa de BBVA

“En nuestra empresa la RSC forma parte de nuestro ADN”, “en nuestra organización la Responsabilidad Corporativa está integrada en toda nuestra cadena de valor”. Grandilocuentes frases convertidas casi en clichés que muchos hemos utilizado —incluido el que firma— y que sirven más bien poco para seguir avanzando.

Hoy estamos viviendo una profunda evolución de nuestra función en las empresas. En las que verdaderamente se lo creen, lo que se espera de nosotros no tiene nada que ver con lo que se nos pedía hace unos pocos años.

Informes anuales, programas de voluntariado, programas sociales. Todos ellos son importantes pero, si somos sinceros, es muy difícil que entren en lo que podemos denominar “agenda estratégica” de las organizaciones.

Hay que empezar por la narrativa. Hablemos de lo que realmente se trata: de hacer que la empresa haga su negocio de forma responsable, siempre. Que quienes toman decisiones incorporen en sus procesos una visión *people centric*, es decir, el impacto que generan en la vida de las personas.

Para ello es necesario gestionar el cambio, un cambio en mayúsculas. Y los que estamos trabajando en esta digna profesión debemos ser los catalizadores de este cambio. Un cambio que implica una innovación radical en nuestro rol y en nuestro modelo de gestión.

En mi opinión, hay cuatro palancas que debemos accionar en nuestras organizaciones.

En primer lugar tenemos que hablar de transformación, es decir, de promover el cambio en la forma de hacer las cosas. Acostumbro a decir que si no rompemos zonas de confort, si no se genera cierta tensión, es que no estamos haciendo nuestro trabajo. Tampoco se trata de cambiar por cambiar. Para hacerlo creo oportuno concentrarse en una sola cosa que sea muy relevante para nuestros grupos de interés, algo que tenga amplio recorrido de mejora e, idealmente, que pueda ser un símbolo para toda la organización del cambio necesario.

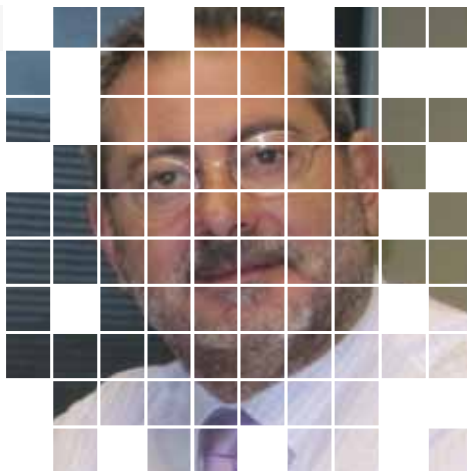
En segundo lugar debemos ser referentes en lo que llamamos *one team*, en conectar e integrar las distintas áreas para proyectos compartidos, rompiendo silos y fomentando la transversalidad. Para conseguirlo es fundamental trabajar

competencias como la humildad, la empatía, la generosidad. Un importante CEO me decía que no me preocupara por liderar un proyecto de éxito, “lo realmente importante es estar en el equipo que lo hace posible”.

Tercero, debemos trabajar para hacer que otros hagan. Lo que mi mentor denominaba *hacer hacer*. Qué bonito es ver que un área ha desarrollado una iniciativa con alto impacto social sin contar con nosotros! Contagiamos y hagamos que los muchos “creyentes no practicantes” que tenemos en nuestras organizaciones, practiquen y lo integren en su agenda de trabajo.

Y en cuarto lugar, entender que estamos hablando de un cambio cultural, que con nuestro trabajo impactamos en la vida de las personas y que debemos ser conscientes de ello en todo lo que hacemos. Todas las empresas deberían incorporar en su modelo de retribución, para todos sus empleados, un indicador de cultura en negocio responsable.

En definitiva, me quedo sobre todo con la conclusión nº 9 del estudio: el *dirse* es el gestor de la nueva narrativa de la empresa, rompiendo zonas de confort de otras funciones.



HERNÁN CORTÉS

Director de Sostenibilidad de ENDESA

Dirse por un día

7.30 am. El despertador me devuelve bruscamente a la realidad. Una ducha reparadora y un frugal desayuno ponen mi organismo en marcha. Camino hacia la sede social de mi empresa, una compañía española multinacional con presencia en 15 países. Voy ilusionado. He de presentar al Comité de Dirección un programa innovador, una nueva forma de pensar y de hacer las cosas, una manera racional de gestionar nuestra actuación que no sólo se centre en los beneficios económicos y en la rentabilidad de nuestros accionistas, sino que se apoye en

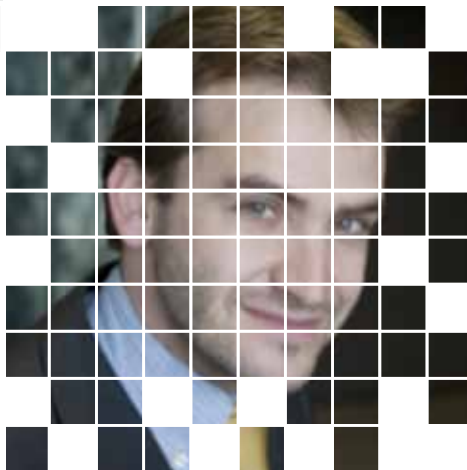
una gestión integrada entre estos, la adecuada gestión medioambiental y una responsable acción social, con firme compromiso hacia nuestros grupos de interés, esos cuya opinión nos interesa mucho y a quien debemos escuchar. Ellos serán los que sepan decirnos hacia dónde deberemos enfocar nuestra actuación. Y todo bajo un criterio estricto de transparencia y buen gobierno de la compañía. Sólo así seremos sostenibles.

Pero yo no puedo hacerlo solo. Para enfrentarme a este reto debo convencer, involucrar y buscar alianzas con todos aquellos departamentos que

se verán involucrados en esta nueva forma de actuar. Debo reunirme con los responsables de Recursos Humanos, de Medio Ambiente, Comercial, Planificación, Negocio, Comunicación, Estrategia, ... Buf!, no sé si seré capaz de hablar tanto, de tomar tantos cafés, de reunirme con todos y cada uno de ellos tratándoles de convencer de que esta es la verdadera manera de hacer las cosas, que las nuevas tendencias empresariales caminan hacia un sistema de gestión más global e integrado y esa manera de actuar se verá re-frendada por una mejor visión de las principales agencias de rating, de los medios especializados, de la opinión pública, de nuestros clientes, involucrando a nuestros proveedores en este nuevo sistema de gestión empresarial. Todos y cada uno de nosotros debemos estar convencidos de que podemos hacerlo. Todos y cada uno de nosotros tenemos un papel que jugar, porque es una cosa de todos.

Sé que no es fácil, que me van a llamar loco, que aunque suena muy bien lo que digo no es realista, que no se puede cambiar de modelo de gestión cuando las cosas no nos van mal. Y les miras fijamente a los ojos, y con total convencimiento les dices que lo que propones es algo

que llevamos haciendo toda la vida, que no es nuevo, pero que es una forma de actuar más integrada, que todos los departamentos deben empujar a la vez y en la misma dirección, integrados, mirando al medio y al largo plazo. Es una actuación de todos nosotros y de todos los días, y que sólo cuando las cosas las hacemos por costumbre, sin pensar, es cuando las tenemos interiorizadas y forman parte de nosotros mismos. Pero no me importa que me llamen loco. El *Estudio de la Función de Responsabilidad Social en la Empresa Española* me define como una persona apasionada, motivada y empática que aboga por la participación de todos, con capacidad de comunicar generando credibilidad, que soy un jugador de equipo capaz de involucrar a los demás, repartir tareas y ceder los éxitos, innovador con visión de futuro, con mente abierta y con capacidad de escuchar, y que aunque todavía es una función joven —no más de 15 años—, tiene un futuro cierto y será uno de los principales agentes de cambio en las nuevas empresas en el futuro. Y es que ser un *dirse* es una cuestión de corazón, de razón y de convicción. Y yo quiero ser un *dirse*, aunque tan sólo lo sea por un día.



IGNASI FAINÉ

Director de Responsabilidad Corporativa de AGBAR y AQUALOGY.
Tesorero de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Condición del agua: **ser responsable no es una opción**

El agua, bien indiferente en las sociedades avanzadas, se convierte en un lujo inalcanzable en muchos lugares del mundo. Más de 800 millones de personas no tienen agua corriente y cerca de 2.600 millones no dispone de servicios básicos de saneamiento. El dato es inabarcable hasta que lo trasladamos a conceptos más manejables. Estas personas equivalen a los habitantes de la Europa geográfica —desde los montes Urales hasta el peñón de Gibraltar— y a

todos los habitantes de la India y China, respectivamente.

A las puertas del 2015, fecha límite que Naciones Unidas fija para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), se ha reducido a la mitad el porcentaje de población que en el año 1990 no disponía de agua corriente. Actualmente, “sólo” un 12% de la población mundial no tiene acceso al agua —hito que la ONU perseguía— pero sigue siendo desalentador que un tercio de la población mundial no tenga acceso a servicios sanitarios.

68

El agua es un bien vital, un derecho humano, una necesidad básica para que el mundo sea mejor para todos. Los ODM son inalcanzables sin el agua. Es imposible la erradicación del hambre sin acceso a alimentos. No se puede disminuir la mortalidad infantil o las enfermedades masivas y mejorar la salud materna sin medicamentos ni utensilios quirúrgicos esterilizados. La igualdad entre sexos será una quimera hasta la enseñanza primaria universal que depende de liberar a las niñas del tedioso trabajo de ir a la fuente hídrica más accesible.

Nuestra responsabilidad se fundamenta en la necesidad de proveer a todos de agua corriente y servicios de saneamiento. ¿Qué mayor res-

ponsabilidad podemos tener las personas que formamos parte de Agbar? El agua es un derecho humano y las personas que formamos parte de este grupo trabajamos para facilitar a comunidades y gobiernos la tecnología, la gestión y el conocimiento necesarios para usar este recurso básico con eficiencia y responsabilidad. Nuestra visión es a largo plazo, incluyendo todos los factores, considerando las necesidades del entorno y dando respuesta adaptada a cada expectativa.

El reto es enorme. La dificultad ilimitada. Nuestro objetivo es claro: ser responsable no es una opción, es un deber.



LUCIO FERNÁNDEZ LÓPEZ

Director de RRHH y RSE de REDYSER TRANSPORTE, S.L.

Hagamos social la RSE

El *Estudio de la Función de la Responsabilidad Social en la Empresa Española* que presenta DIRSE representa una foto fiel de lo que está sucediendo en España con la RSE.

Creo necesario enmarcar la situación que, a mi parecer, debemos de tener en cuenta para conseguir un avance significativo en este campo.

Según el Ministerio de Industria, en su informe *Retrato de las Pymes 2014*, indica que el 99,8% de las empresas en España son pymes y que,

a su vez, suponen el 62,8% del empleo. Es un marco interesante sobre el que el inminente Plan Nacional de RSE se hace eco estableciendo como uno de sus objetivos estratégicos **“extender los valores y las prácticas de la RSE, también a las pequeñas y medianas empresas”**.

El estudio de *dirse* abre un interesante panorama dentro de la función de RSE, si bien, los que están/estamos desarrollando nuestra actividad en esta función debemos atender de forma inmediata. Nuestro objetivo pasa por establecer la RSE como la única estrategia que deben adop-

tar las compañías. Para esto, no caben solo medidas pintadas en un papel, sino que debemos aterrizar en el mundo real que tenemos, en un mundo con un 99,8% de empresas que disponen de información sobre RSE, en la mayoría de los casos, escasa y con unos presupuestos mínimos o nulos para desarrollar esta actividad.

Disponemos, sin embargo, de un compañero de viaje que puede servir de catapulta para el desarrollo de la actividad: la función de Recursos Humanos.

Esta función lleva tiempo desarrollándose en las pymes y, cada vez más, se establece como un departamento que toma parte de las decisiones estratégicas de las empresas.

Recursos Humanos lleva tiempo haciendo social los recursos humanos, es decir, haciendo llegar a las personas —trabajadores y directivos— su propuesta de valor y, lo mejor de todo, impregnando de ella a las compañías, de manera que estos se sienten parte de la misma.

No sería una locura apostar por un caballo que lleva entrenando más tiempo e integrar, como

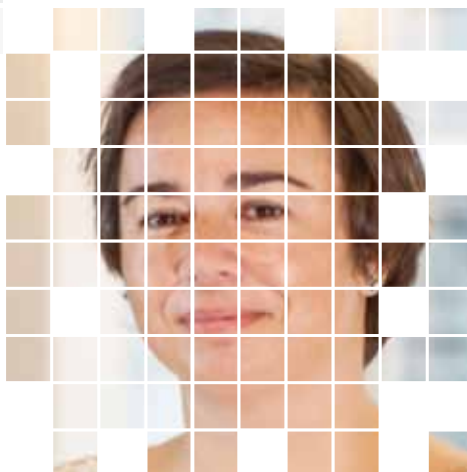
primer paso en las pymes, la RSE y los RRHH en un solo valor, un solo concepto, un concepto tangible.

No hay mejor herramienta que demostrar con hechos la teoría que se expone. Las pymes, con sus ventajas y también sus limitaciones, necesitan —y esto va por sus CEOs— datos evidentes de impacto positivo en los resultados de las empresas para poder “crear” en que la RSE les va a llevar a ser más competitivos, más eficaces, más eficientes, más sostenibles.

Solo desde la perspectiva de la realidad podemos seguir creciendo y haciendo de nuestras empresas las mejores empresas y de nuestros empleados los mejores empleados.

Como decía el profesor D. Juan José Almagro: “*estamos en la primavera de la RSE*”. Pero si no llueve, pueden marchitarse sus prados y flores.

Si en un mundo cada vez más social conseguimos sociabilizar la RSE, tendremos puestos los cimientos de un futuro esperanzador.



INÉS GARCÍA-PINTOS

Jefa de RSC e Innovación de CECABANK

El *dirse* haciendo “metástasis”, deconstruyendo y actuando de antena

Si hay una lección positiva de la crisis que estamos pasando es que la RSE ha sobrevivido a la criba. Pocas han sido las empresas que han eliminado esta función con los recortes y algunas incluso la han creado y redefinido. No estamos para echar campanas al vuelo, pero a la pregunta de si la botella está medio llena o medio vacía podemos decir que *se está llenando*.

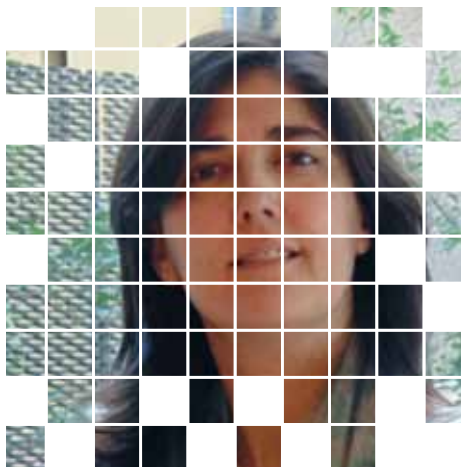
Probablemente el *dirse* exista en muchas empresas por efecto contagio, porque lo tiene la competencia, y el reto está en que exista porque no se conciba una buena gestión empresarial de otra manera. Pasemos, como dicen muchos colegas, *de las musas al teatro* y *de los cuentos a la cuentas*. Pasar a las cuentas quiere decir hacer “metástasis” en lo mollar, en lo *core*. ¿Cómo puede un directivo llevar a cabo semejante transformación? Esa es la madre del cordero.

El concepto de RSC, RSE o Sostenibilidad resulta demasiado amplio y ambiguo para, proba-

blemente ser tomado en consideración cuando de lo que se trata es de “cuentas”. ¿Cómo hacerlo entonces digerible a nuestros colegas de los departamentos de Organización, Auditoría, Planificación, Recursos Humanos, Desarrollo de Negocio, Secretaría General, etc.? Quizás ha llegado la hora de “deconstruir” el término RSE y centrarnos en aquellos retos extra-financieros a los que se enfrenta la empresa en la sociedad en la que opera. Ni más ni menos. ¿Que mi actividad principal está en España, país con inaceptables tasas de desempleo, enorme preocupación por la corrupción y necesidad de aumen-

tar la productividad y elevar el nivel educativo? Pues desde su modelo de negocio el *dirse* debe ser capaz de identificar cómo puede la empresa aportar a ello, para seguir siendo exitosa en el largo plazo. Hablará entonces de empleo de calidad, transparencia en las contrataciones, inversión en I+D+i, relación con las universidades, etc. Y esto es más digerible que simplemente “queremos construir un mundo mejor”.

El *dirse*, esa antena que capta señales del exterior, incluso del futuro!, y las “digiere” para mayor éxito de su empresa.



MARTA GONZÁLEZ-MORO

Socia-fundadora de 21GRAMOS

La nueva narrativa de la empresa

Kerux era el personaje que en la antigua Grecia anunciaba de viva voz los mensajes políticos, religiosos o comerciales y, como heraldo, tenía la potestad otorgada para hacerlo.

El *dirse*, como concluye el *Estudio de la Función de la Responsabilidad Social en la Empresa Española*, es el gestor de la nueva narrativa, la misma que en el 56% de los casos ya se integra en el discurso de presentación de cualquier área de la empresa. Pero además de gestionarla, debe

como buen heraldo, proclamarla tanto a nivel interno como externo.

Uno de los tres argumentos de éxito que utiliza el *dirse* para vender internamente sus proyectos, es el impacto en el valor de la marca y la reputación corporativa, sin embargo, la capacidad de influencia del *dirse* en el área de comunicación externa es en un 75% de los casos baja o media.

La nueva narrativa de la empresa no debe quedarse es un mero discurso y mucho menos como un advenedizo atributo de marca, si no en la convicción firme y sin retorno de una hoja de

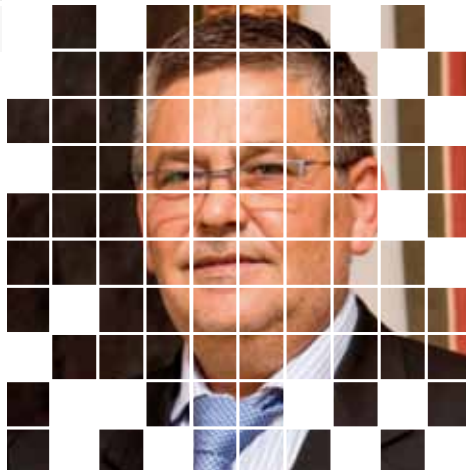
ruta que se escribe sobre el largo plazo, que se sustenta en la visión estratégica de la compañía y se inspira y guía sobre los valores éticos que nos demanda la sociedad en la que la propia empresa quiere, de manera responsable, legítima y cómplice, formar parte.

La nueva narrativa, entendida esta como el modelo de empresa que participa en el nuevo contrato social para una sociedad más justa, equilibrada y sostenible, debe comunicarse para generar la credibilidad y ganarse la confianza de quien, con la empresa, es la otra parte contratante: la sociedad. Pero ello conlleva una voluntad de inversión para lograrlo.

Se enuncia en el estudio que la falta de recursos específicos para el desarrollo de las áreas de competencias del *dirse* son una barrera o freno, y nos preguntamos: ¿si se tratan de com-

petencias estratégicas, de innovación, de ventajas competitivas, de vías de diferenciación y de excelencia, por qué no se asignan recursos de manera incluso prioritaria?. El *dirse* debe ponerse en modo negocio para lograr mayor financiación y recursos y argumentar y justificar en términos operativos que ser responsable es más rentable.

Es curioso y gratificante saber que el 91% de los directivos de Responsabilidad Social encuestados están motivados con su trabajo. Será quizás en parte, por ser gestor y mensajero de la nueva narrativa de la empresa y por tanto del discurso positivo, comprometido e innovador, pero sobre todo del discurso ético capaz de generar el verdadero motor del cambio. Que ni la falta de recursos, el conformismo forzado, ni el cortoplacismo maten al mensajero, pues también él es quien escribe esta nueva prosa.



ANTONIO JAVIERRE

Director general de JAVIERRE, S.L.

Sin ánimo de ser alarmista, el papel del *dirse* actualmente en la empresa es altamente inflamable.

Son varias las circunstancias y situaciones las que debe defender en sus decisiones del día a día, además de criterios e inquietudes que no todos los integrantes de la organización valoran con la misma intensidad.

En su perfil como gestor, debe ser capaz de introducir constantemente en la actividad cotidiana, valoraciones de impacto que atañen a la gestión responsable, con la circunstancia de que los grupos de interés generalmente desconocen su visión, o en el peor de los casos, in-

terpretan de manera errónea. Es un ejercicio de voluntad y compromiso sin límites. Llega hasta el punto que, en ocasiones, se interpretan sus propuestas como contrarias a los objetivos principales de la empresa y, en consecuencia, se toma como enemigo de esos objetivos.

A todo esto se suman las exigencias de partes interesadas en los resultados económicos de forma prioritaria, atributos de la demanda de mercado en productos y servicios, de menor precio posible, sin atender otras cualidades. El papel del *dirse* es todo un ejercicio de equilibrio, malabarismo y magia.

76

En conclusión los *dirse* en las pymes nadan a contracorriente y en ocasiones se inflaman, hay que entender sus motivos, que los tienen y darle esos votos de confianza que les ayudan a subir su autoestima y sentirse útil.

En todo caso el *dirse* no está desarrollando esa función porque sí. Conoce perfectamente todas estas circunstancias, está en desacuerdo con lo establecido, luego es inconformista, generalmente tiene dotes de tenacidad, es inquieto y a la vez resolutivo con una visión meridiana de objetivos y plazos.

Sin duda el papel del *dirse* es de súper gestor de la adversidad y tiene en la actualidad un papel de superviviente y facilitador comprometido.

El futuro del *dirse*, a corto plazo, intuyo que será de continuación de su labor de sensibilización y aplicación de grandes dosis de compromiso y tenacidad en su cometido como responsable del cambio en su organización.

Uno de los mayores retos del *dirse*, sea en pyme o en cualquier otro tipo de organización, es desarrollar productos y servicios realizados con procesos y procedimientos que sean atractivos y competitivos al mercado y que, a su vez,

generen impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente.

Complicado. Muy complicado, pero posible. Para ello tiene que ser capaz de interiorizar y exteriorizar una nueva definición del concepto éxito, haciendo extensivas atribuciones de producto o servicio mas allá del aspecto económico y hacerlo palpable a la sociedad y a las partes interesadas.

Las posibilidades del *dirse* para un futuro a medio-largo plazo tienen cada día mas relevancia en la medida que esa labor de *apostolado* que desarrolla vaya en aumento, haya más personas en su entorno inmediato que se involucren y adquieran compromiso de acción y sean capaces de sensibilizar juntos, al mayor número de consumidores y a la propia sociedad, de la necesidad real de cambios en criterios de elección de consumo y modos de vida.

Mucha tarea y grandes retos por delante, pero eso el *dirse* lo sabe. Nada de esto es nuevo para él/ella. Si hay algo que le caracteriza es el compromiso, su exquisito análisis en la visión del porqué de las cosas y la pasión que es capaz de entregar a su cometido.



JOSÉ ANTONIO LAVADO

Socio-director y fundador de BIDEA

Veo el papel del *dirse* sumamente interesante, tanto desde un punto de vista profesional como personal. Antes de hacer alusión al papel, creo que es interesante destacar que debe tener un perfil muy completo y equilibrado, con unas características y unas “virtudes” personales que necesariamente han de estar muy en consonancia con los valores de la RSE, con un conocimiento amplio de su propia organización y una elevada capacidad para visualizar las ventajas competitivas que la RSE aporta a la compañía en el contexto de cambio actual y, por último, con una alta capacidad para relacionarse con públicos internos y externos muy diferentes.

Menciono estas características de perfil porque creo que son esenciales para asumir con éxito el papel que, a mi entender, le toca ejercer al *dirse* en la actualidad, y que me atrevería a definir como el de un “liderazgo sin galones multi-rol y flexible”. Liderazgo porque le toca impulsar un cambio en la cultura y en las maneras de “hacer empresa”; sin galones porque debe relacionarse de manera transversal y sin ascendencia jerárquica con todas las áreas de la organización; y por último, multi-rol y flexible porque la función le exige ejercer diversos roles y mostrar una gran habilidad para aplicar en la práctica un rol u otro

en función del diagnóstico de la situación a la que se enfrente.

Estos roles pueden ser muy diversos pero destacaría principalmente cuatro: por un lado, se le exige el rol de **experto** para que transmita a la organización información y conocimientos sobre las razones, oportunidades y beneficios que puede aportar la RSE; en segundo lugar, se le pide que sea un buen **prescriptor** de propuestas y prácticas que contribuyan a integrar de manera efectiva la RSE en la gestión empresarial; por otro lado, se busca que sea también un **facilitador** para que las diferentes áreas funcionales apliquen los cambios con una actitud positiva; y por último, en ocasiones, también tendrá que ejercer el rol de **agente de cambio/activista** impulsando el cambio hacia “actitudes y comportamientos RSE” cuando detecte resistencias y barreras que impidan avanzar.

Si tuviera que sintetizar, me atrevería a decir que el reto más importante pasa por impulsar una **transformación cultural profunda** en los principios que sustentan el comportamiento cotidiano de las empresas, entre otros: pasar de la empresa autosuficiente a la empresa colaborati-

va y relacional —teoría de *stakeholders*—, de la opacidad a la transparencia, de la comunicación unidireccional al desarrollo de la escucha activa, del conflicto excluyente a la resolución de conflictos de manera inclusiva, del corto al medio/largo plazo, de la toma de decisiones maximizando la dimensión económica a la incorporación de criterios ambientales y sociales, de la orientación al beneficio propio al énfasis en el bien común, de la falta de responsabilidad sobre los impactos que se derivan de la actividad empresarial, al compromiso y la ética aplicada al día a día, etc.

Pero, lógicamente, el *dirse* no es un *superman* para afrontar esta tarea solo. Todo esto será posible en la medida en que confluyan las actuaciones del *dirse* con los diferentes actores y agentes implicados: directivos, empleados, inversores, consumidores, académicos, organizaciones sociales, instituciones, la sociedad en general y, por supuesto, los administradores de la cosa pública, aplicando mecanismos incentivos de gobernanza a nivel micro (municipios), meso (estados) y macro (gobernanza mundial).



MARÍA RODRÍGUEZ

Experta Internacional en Consumo Responsable y RSE y consejera del Consejo Estatal de RSE

Según el *Primer Índice Achilles de RSE* en la empresa española (9/2014) la puntuación asignada a las empresas españolas de 37 sobre 100, señala el enorme camino que queda por recorrer en España. Valorando el dato de forma positiva, hay que resaltar que ese porcentaje ha sido posible gracias a la profesionalidad de los actuales *dirse*, que han fomentado políticas internas colaborativas dentro de sus empresas, que han supuesto avances internos en políticas RSE. Por lo tanto *alinear, coordinar y ejecutar políticas de las empresas bajo la óptica de RSE* es un objetivo posible y necesario en las empresas de este país, incluyendo pymes.

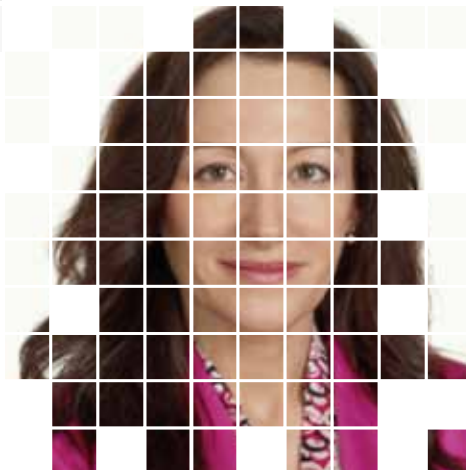
Igualmente, aunque con resultados desiguales, el fomento de la implicación de los Grupos de Interés en las políticas empresariales de RSE es un inicio alentador, *pendiente de mayor fomento en años venideros*. Es fundamental el contacto con la sociedad a través de asociaciones de la sociedad civil y expertos. A futuro habrá que consolidar las escasas experiencias de diálogo existentes en la actualidad, *para construir un nuevo contrato con la sociedad*, relación que debe expresarse en un diálogo fluido, transparente y constante con los Grupos de Interés. Sería interesante avanzar en propuestas de constitución de *un Consejo Social en las empresas*

como un órgano asesor en el que se integrarían los Grupos de Interés. El *dirse* es el nexo de unión entre la empresa y los Grupos de Interés.

Los retos colectivos como *dirse*, o las dificultades y posibilidades de cara al futuro son:

- **Instaurar** una red de apoyo para implicar a los actuales *dirse* en pymes y fomentar su constitución en este tejido empresarial tan importante en España, sin descartar su implicación y colaboración con otros *dirse* a nivel internacional.
- **Extender** la verificación en RSE como concepto global, del que forman parte las dimensiones de DDHH, clientes, trabajadores, aspectos medioambientales y a los que se puede añadir alguna otra dimensión no prioritaria, como acción social, e incorporar sistemas certificados de gestión de RSE.
- **Incorporar** de forma pro-activa políticas de igualdad de género en los entornos empresariales, no solo a nivel de las personas trabajadoras sino también de personal de Dirección.
- **Iniciar el debate** al interno de su organización sobre la necesidad de un logo o sello que identifique a una empresa RSE de la que no lo es, como ventaja competitiva en el mercado, ya que los consumidores se deciden a comprar un producto o contratar un servicio a través de la información que se les ofrece en primera instancia a través del etiquetado de los productos o de los formularios de contratación de servicios. Es necesario **eliminar la asimetría en la información** existente en la actualidad entre empresas y ciudadanos si de verdad se quiere que los aspectos relacionados con políticas RSE practicadas por las empresas puedan ser percibidas por los consumidores y, por lo tanto, sirvan para que las empresas puedan mejorar su posición en el mercado.

Un nuevo modelo de consumidor pugna por conquistar el mercado, es un ciudadano crítico, consciente, responsable y solidario. Hacer empresa para ellos es el reto del futuro empresarial.



ALMUDENA RODRÍGUEZ BELOSO

Director de Responsabilidad Empresarial y Medio Ambiente de ACCENTURE

Para aquellos *dirse* que creemos que la RSE es un modelo de gestión que, no sólo podía haber reducido la magnitud de la crisis, sino que además nos ha permitido mitigar sus consecuencias e incluso nos está orientando para preparar las respuestas a los nuevos retos que será necesario afrontar “el día después”... es momento de seguir trabajando, porque, aunque la dificultad del contexto socioeconómico ha puesto a prueba todas las competencias y funciones dentro de las organizaciones, la realidad es que la crisis se ha precipitado en España justo cuando la RSE estaba intentando alcanzar la madurez en las grandes empresas y comenzando la

etapa de gestación en las pymes. Por eso, a los *dirse* nos queda un largo camino; porque nuestro empeño no se puede quedar en volver a ser lo que éramos como en otras disciplinas; sino que tenemos la doble asignatura pendiente de terminar de integrar esta filosofía en el tejido empresarial español y de inculcarla en la sociedad.

Uno de los fines más nobles del *dirse* es impulsar el desarrollo sostenible de nuestro país. Para ello, no solo es momento de seguir trabajando —para terminar de superar la crisis económica—, sino también de seguir demostrando lo que sabemos hacer —para superar la crisis

de credibilidad— y de seguir compartiendo los principios que nos fortalecen —para superar la crisis de valores—. Sin duda, la RSE tiene las herramientas y argumentos adecuados para enmarcar este triple proceso de superación; pero lo mejor es que el *dirse* cuenta con la visión, el conocimiento y la determinación necesarios para liderar este delicado proceso.

Al mismo tiempo, el *dirse* tiene la oportunidad de ejercer de “observatorio” permanente para detectar los cambios de tendencias, requisitos de los clientes y demandas de los ciudadanos que pueden convertirse en riesgos u oportunidades. De esta forma, la RSE sería siempre un concepto vivo, en continua evolución y capaz de dar respuesta a las inquietudes de los grupos de interés y a las necesidades de las sociedades. Para ello, es bueno ser respetuosos con el legado que recibimos —con el fin de preservar

lo mejor de nuestra personalidad— y es urgente ser valientes en el empeño de crear valor desde el presente para el futuro; ya que sólo así, seremos capaces de entregarle a las siguientes generaciones lo que esperan de nosotros.

En esta línea, la RSE en España tiene que estar alineada con lo que la sociedad necesita en este momento. Por eso, el *dirse* puede aprovechar el reto de ser cada vez más proactivo en el impulso de aquellas iniciativas y comportamientos responsables que promueven la generación de empleo de calidad, que favorecen la competitividad de los negocios o que previenen cualquier tipo de riesgo que pueda poner en peligro el posicionamiento o la sostenibilidad de las corporaciones. Todo ello, sin sacrificar la ética ni los valores. Una forma de optimizar este rol es convertir al *dirse* en una figura transversal con acceso directo a la Dirección de las organizaciones.



DOLORS VALLESPÍ

Fundadora y directora general de THE SOCIAL MOVERS

La tarjeta influye: ¿dirse o dircom?

Según el estudio presentado por la asociación DIRSE, si resumimos los resultados obtenidos y los asimilamos en una sola persona, podríamos decir que el responsable de impulsar la RSE en las empresas españolas es: un hombre, con formación universitaria, con rango de director, que tiene acceso directo al máximo ejecutivo de su empresa y al Comité de Dirección, que se dedica en exclusiva a la RSE y que dispone de más de tres personas a su cargo para ayudarle.

Estos son los resultados de la encuesta, pero está claro que son resultados alineados con la muestra y con las encuestas recibidas: grandes empresas que facturan más de 1.000 millones de euros al año y con menos de 1.000 empleados. Pero seguramente las respuestas corresponden a empresas de más de 250 o hasta más de 500 trabajadores.

Son resultados no extrapolables a la distribución de la empresa en España: el 53,4% de las empresas españolas son empresas sin asalariados y un 42,21% son empresas con entre 1 y 9 asa-

lariados. Solo el 0,12% son empresas con más de 250 empleados*.

Y aunque existe, por mi visión personal, este no es el perfil del *dirse* en las empresas de menos de 250 empleados o en las que están en ese espacio “incómodo”, entre la pyme y la gran empresa, por número de trabajadores y por volumen de facturación. Digamos esas a las que la nueva Directiva Europea de reporte no financiero afecta de lleno o a las que hubiera afectado más, si no se hubiera añadido el criterio de facturación a la segmentación —más de 40 millones de euros—.

Está claro que existe el perfil categorizado en el estudio, pero yo lo veo sobretodo en las empresas del Ibex-35 y en algunas grandes multinacionales. Por mi experiencia y en mi día a día, estas suelen ser las realidades de muchos *dirse*: ejercen de responsables de la RSE, pero sin el cargo y sin ser su puesto exclusivo. Las funciones del *dirse* están añadidas a sus funciones como responsables de Comunicación, de Relaciones Institucionales o de RRHH.

Son *dirse*, con título como tal en su tarjeta pero en el organigrama, están bajo otras áreas directivas y no tienen acceso habitual al Comité de Dirección o para presentar ideas al máximo responsable de la empresa. Y creo que este tipo

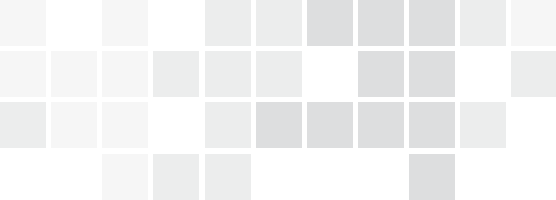
* Datos del DIRCE 2013 (Directorio central de empresas españolas).

de estructuras no son precisamente las idóneas para desarrollar una RSE transversal, alineada con el negocio, relevante para sus *stakeholders* y para la sociedad, y que mejore la competitividad a la empresa.

Muchos de estos *dirse* deben llevar y gestionar varios gorros, no suelen tener equipo estable —a veces disponen de un puesto en prácticas y rotativo—, su trabajo es evaluado por indicadores de resultados cortoplacistas y relacionados con sus otros gorros de *dircom*, de *dirRRHH* o de director de Relaciones Institucionales. Y desde luego, pocas veces tienen acceso a defender su estrategia o plan de acción en el Comité de Dirección.

Las estructuras de las organizaciones impactan de forma directa en el tipo de RSE que hace la empresa: las personas somos personas, y es lógico que si tenemos un doble o triple gorro, a veces demos prioridad en nuestra agenda a lo que mejor sabemos hacer y a las acciones que respondan a los criterios de evaluación de nuestro puesto. Si un *dircom* hace de *dirse*, es lógico que de prioridad a activar acciones centradas en un indicador de Comunicación, y en cambio, puede no priorizar tanto acciones para integrar la RSE en la cadena de producción o de aprovisionamiento.

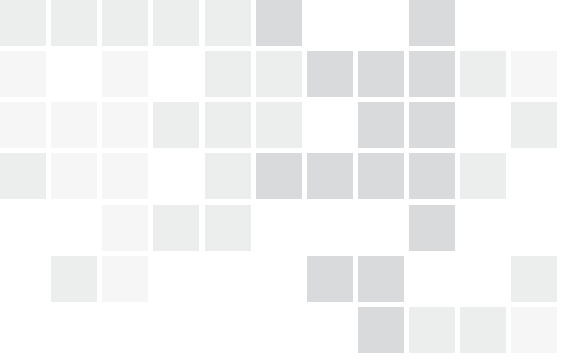
Las empresas deberían plantearse esta pregunta: si quiero una RSE estratégica, ¿por qué no le



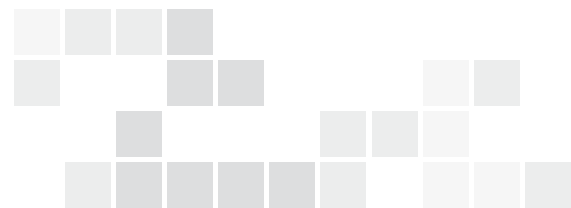
doy recursos, visibilidad y funciones a un *dirse* igual que hago con mi director de Compras?

A mi entender, creo que uno de lo principales retos del sector —y por lo tanto del *dirse*— está

en convencer a los máximos órganos de gobierno de las empresas que la RSE aporta valor, competitividad y beneficios, y que para conseguirlo debe adaptar sus recursos y sus estructuras organizativas.



CONCLUSIONES



Después de todo este acercamiento a la figura del Director de Responsabilidad Social Empresarial (*dirse*), estamos en condiciones de poder afirmar que nos encontramos ante un perfil profesional que, construido a lo largo de estos últimos quince años y creciendo de arriba hacia abajo de las organizaciones, ha construido un nuevo ámbito en las organizaciones que no solo puede resultar determinante en los nuevos modelos que se vislumbran en el horizonte empresarial, sino en aquellas cuestiones que derivan de las propias y crecientes exigencias sociales. En realidad puede decirse que el *dirse* ha ido recogiendo problemas y sensibilidades y ha comenzado a integrar una nueva forma de comprender unitaria y globalmente a la compañía través de un nuevo discurso, que requiere todavía mucha andadura pero que se sitúa en la base de una nueva forma de comprender y expresar lo que la empresa debe ser y el nuevo papel que ésta debe adquirir en los nuevos contextos sociales.

Desde esta perspectiva más general, ya indicada al final del capítulo II, si cabe observar en el perfil profesional del *dirse* unos rasgos que afectan directamente al rol que cumplen en la compañía y, al tiempo, a las características, incluso personales, de su quehacer diario en sus relaciones con los diferentes departamentos de la organización, más allá, de los aspectos comunicativos tradicionalmente asignados.

En el sentido aquí propuesto los *dirse* se vienen a convertir en una especie de “**sembradores**” y **cifran su efectividad en conseguir moverse desde lo periférico al core business**, al núcleo del negocio; de lo asistemático y coyuntural, a lo estratégico. Dicen de si mismos que deben ser más impulsores —alguien introdujo la metáfora de *sherpas*— que ejecutores. Creen tener una visión transversal de las áreas funcionales de la empresa y verbalizan que —puesto que la profesión está consolidada o en muy avanzado proceso de hacerlo, cuando menos en ciertos sectores y empresas— empieza a tener sentido interpretar la función del *dirse* como área funcional exenta, con tarea suficiente y suficientemente específica como para pasar a convertirse en ocupación exclusiva. Este nuevo enfoque retroalimenta el proceso, que en su origen fue de arriba a abajo, en una actividad muy permeable cuya preocupación y objetivos se extienden de forma transversal entre los diferentes grupos y departamentos de la empresa. Situación que, sin duda, debe reflexionarse incorporando la naturaleza misma de la empresa, el sector que ocupa y la propia dimensión de la misma en relación con las exigencias o necesidades que, *desde abajo*, proyectan los colectivos sociales.

Estas últimas afirmaciones explican que el *dirse* se observe como una actividad con un claro **sesgo innovador**, toda vez que en los grupos de discusión se pudieron identificar y poner ejemplos concretos de múltiples ocasiones en

las que el *dirse* logró anticipar con lucidez expectativas, muchas veces implícitas, de alguno de los grupos de interés y de los *stakeholders* más relevantes de la empresa. Aquellas expectativas, al haberse visto satisfechas, devinieron a plazo medio auténticos éxitos, y se convirtieron desde entonces en elementos incorporados a los procesos de mejora, cambio y transformación de la cultura corporativa.

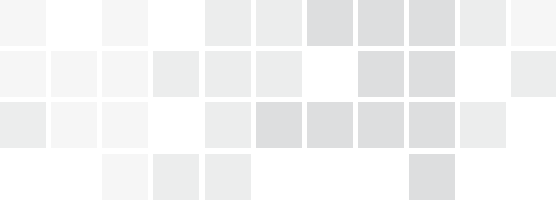
Ahora bien, este carácter innovador requiere la colaboración de todas las personas responsables en la gestión y del conjunto de la organización; es decir involucrar y establecer alianzas. Circunstancias, todas ellas, que exigen del *dirse* unas ciertas características personales asociadas a la innovación y a la creatividad. Sin duda, la legitimación más poderosa del *dirse* emana de los resultados, del éxito, de los frutos —alguno llegó a hablar de los “momentos estrella”— obtenidos, con frecuencia, a partir de la ya aludida **capacidad de anticipación y de las oportunidades detectadas** y el empuje puesto en marcha para mover las políticas y las prácticas de la empresa hacia el objetivo identificado, ya sea en materia de RS, de interlocución con los grupos de interés, o de apuesta por la sostenibilidad de los procesos. Las actividades del *dirse* exigen convicción y creatividad.

Esta búsqueda de alianzas integradoras entre los diferentes estamentos de la empresa, o fuera de ella, convierten la actividad de los *dirse* en un proceso de **carácter relacional y colabo-**

rativo 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, sirvieron, si no de *benchmark*, cuando menos de inspiración. Circunstancias, todas ellas, que convierten al *dirse* en una mezcla lúcida, cuando menos de tres pares de rasgos dialécticamente trabados y en tensión dinámica. De una parte, **sensibilidad hacia el entorno** para captar inquietudes más o menos latentes, y de otro, determinación necesaria para **convencer e impulsar**. En segundo término, parecen querer articular el pragmatismo responsable con unas convicciones sólidas. En tercer término, en la síntesis de una especie de pasión por el negocio de tipo casi vocacional, que les lleva, de un lado a ser “generosos con la empresa”; y de otro, a ser capaz de llevar a efecto cuestionamientos valientes de *modus operandi* desfasados o manifiestamente mejorables.

Todo este conjunto de variables, que definen en buena medida, el perfil profesional de una nueva actividad, tienen lógicamente sus dificultades y obstáculos. Porque, en efecto, el *dirse* supone una actividad no siempre reconocida entre los diferentes responsables de la empresa; circunstancias que se reflejan, por ejemplo, en los límites presupuestarios o en la reducida dimensión de los equipos y del departamento. Sin duda los



dirse son conscientes de tener que **salvar dos obstáculos** de no menor calado: de una parte, el **escepticismo** que con frecuencia se suele encontrar *ad intra* —sobre todo cuando la organización desconoce el sentido de lo que desde el *dirse* se plantea, o cuando aún no está sensibilizada suficientemente—; y de otra, la **prevención a la contra de parte de un estado de opinión muy crítico con la empresa y los mercados** y muy poco propenso —sobre todo en tiempos de crisis económica como los que vivimos— a comprar un relato excesivamente almidonado y poco creíble.

En efecto, los *dirse* saben, en consecuencia, que deben ser capaces de **manejar registros lingüísticos apropiados**; e incluso, de hacer gala de una suerte de bilingüismo asimétrico. Tienen que ser capaces de hablar el lenguaje del negocio si de veras pretenden consolidar el rol. Esta capacidad de hacerse entender y “traducir” *input* externos a propuestas operativas ha sido identificada como una suerte de auténtica condición de posibilidad para pasar de ser tolerados, sin más, a obtener la complicidad y, en su caso, el apoyo explícito necesario por parte de quienes toman, en última instancia las decisiones más relevantes en el marco organizativo. Este papel, que en ocasiones, puede generar

cierta equivocidad, tiene la **exigencia y la responsabilidad de aportar nuevos contenidos a las políticas de gestión y al propio plan estratégico de la compañía**.

Por último cabe subrayar que este nuevo perfil y nueva actividad debe observarse de una forma contextual; es decir, las áreas de influencia y la materialidad de lo que el *dirse* entiende por Responsabilidad Social, está en función del **sector e incluso de la propia idiosincrasia de cada empresa en concreto**. Sin embargo, todos los *dirse* parecen asumir un paradigma de empresa de similar factura, en el que se vienen a destacar, entre otros, los siguientes rasgos caracterizadores: orientación al largo plazo; visión estratégica; orientación hacia la *triple cuenta de resultados* que busca la eficiencia no sólo del capital económico-financiero, sino también del capital social y el medioambiental que la empresa maneja y debe gestionar de forma responsable; voluntad de construir un verdadero contrato social, a partir de identificar y mantener diálogo fluido y transparente con los diferentes grupos de interés. Y por encima de todo, conciencia de que la empresa es una realidad dinámica, evolutiva, siempre abierta a ser más y mejor, en busca de la excelencia y de un comportamiento ejemplar y honesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS

- Andreu Pinillos, A., & Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Havard-Deusto Business Review*, nº 207, 4-21.
- Bartunek, J., Rynes, S., & Ireland, R. D. (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, Vol. 49, Nº 1, 9-15.
- Benavides Delgado, J., (2005) *Nuevas propuestas para el análisis del lenguaje en los medios*, en "Questiones Publicitarias", nº 10, pp. 13-33.
- Benavides Delgado, J. (2008), *La presencia de las empresas en los escenarios mediáticos en Nuevos escenarios de la comunicación y la opinión pública* (M. Martín Algarra, L. Seijas & M^a V. Carrillo, eds.), Control, Madrid, pp. 87-99
- Benavides Delgado, J. (2012) *Ética, valores y responsabilidad social*, aDRResearch ESIC, Julio-Diciembre, Madrid, pp. 32-51.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research. A practical guide for beginners*. London: Sage.
- Carr-Saunders, A., & Wilson, P. (1933). *The Professions*. Oxford: Clarendon Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage.
- Fernández Fernández, J.L., I. Camacho, R. González & J. Miralles (2013), *Ética y Responsabilidad Social*, Desclée de Brouwer, Bilbao.
- Fernández Fernández, J. L., Benavides Delgado, J., García Polo, R., & Sánchez-Mora Moreno, F. (2014). *Estudio de la función de Responsabilidad Social en la empresa española*. Madrid: Dirse.
- González Anleo, J. (1994). Las profesiones en la sociedad corporativa. En J. L. Fernández Fernández, & A. (. Hortal Alonso, *Ética de las Profesiones* (págs. 21-34). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Greener, I. (2011). *Designing Social Research. A Guide for the Bewildered*. London: Sage.
- Hermanowicz, J. C. (2002). The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed. *Qualitative Sociology*, Vol. 25, Nº 4 (Winter), 479-499.

- Hortal Alonso, A. (2002). *Ética General de las Profesiones*. Bilbao: Desclee de Brower.
- Marañón, G. (1966). *Vocación y Ética y otros ensayos*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Martín-Moreno, J., & Miguel, A. d. (1982). *Sociología de las profesiones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Moore, W. (1970). *The professions: roles and rules*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ortega y Gasset, J. (1962). Una vista sobre la situación del gerente o “manager” en la sociedad actual. En J. Ortega y Gasset, *Obras Completas, tomo IX* (págs. 727-746). Madrid: Revista de Occidente.
- Parsons, T. (1954). *Essays in Sociological Theory*. New York, London: The Free Press of Glencoe, Collier-Macmillan.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Pratt, M. G. (2009). For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, Nº 5, 856-862.
- Reddin, B. (1997). *Cómo mejorar su estilo de gestión*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Sarfati Larson, M. (1977). *The Rise of Professionalism*. Berkeley: University of California Press.
- Silverman, D. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research*. London: Sage.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

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 Sénior 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.

Gracias a

Juan José Almagro,

Antoni Ballabriga,

Hernán Cortés,

Ignasi Fainé,

Lucio Fernández López,

Inés García-Pintos,

Marta González-Moro,

Antonio Javierre,

José Antonio Lavado,

María Rodríguez,

Almudena Rodríguez Beloso y

Dolors Vallespí

por su colaboración.





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.

