DIRSE

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

ESTADO DE LA PROFESIÓN 2019

II Estudio de la función dirse en la empresa española

ESCI School of International Studies · upf. · RSC · Càtedra MANGO · VALORA SOSTENIBILIDAD E INNOVACION www.valoraconsultores.com

Prólogo

ELENA VALDERRÁBANO
Presidenta DIRSE

La preocupación por la falta de concreción en torno a la función de Responsabilidad Social o Sostenibilidad ha estado en el germen de la constitución de DIRSE desde su puesta en marcha en 2013. Que en muchos casos la puesta en valor de esta disciplina hubiese dependido del impulso personal de directivos comprometidos, al margen de la cultura organizativa de las organizaciones, dificultaba la construcción de un perfil consensuado de profesional para los dirses e impedía la aplicación de la filosofía RS en el enfoque estratégico a largo plazo.

A partir de esta idea motor, desde DIRSE y con la implicación de nuestros socios y el apoyo de nuestros socios protectores, hemos trabajado en los últimos cinco años por la promoción y reconocimiento profesional de la función que desarrollan los dirses. Centrándonos en el *networking*, la formación, divulgación e investigación en torno a la labor de los directivos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad, aspiramos a universalizar la implantación de la disciplina para favorecer así, la adaptación de las organizaciones y empresas a modelos de desarrollo sostenible.

Como una de sus primeras iniciativas, el mismo año de su creación, 2013, desde DIRSE promovimos la elaboración del I Estudio de la Función de Responsabilidad Social de la Empresa Española, con el objetivo de recabar datos sobre la implantación de la función, y el perfil y cometido de los profesionales responsables de la misma. El informe nos permitió conocer el grado de madurez con el que contaba la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en el tejido empresarial español y nos sirvió como punto de partida para un debate entre los profesionales que, pretendíamos, se traduciría en el medio plazo en una mejor comprensión de la RS/Sostenibilidad como modelo y del cometido específico de los dirses.

En esta ocasión, y de la mano de la Cátedra Mango de RSC de la ESCI-UPF y Valora Consultores, publicamos el II Estudio de la Función de Responsabilidad Social de la Empresa Española. Una investigación que nos permite conocer el estado actual de nuestra profesión, además de servir como termómetro de lo ocurrido en estos últimos cinco años en las compañías de nuestro entorno en relación con la RS/Sostenibilidad.

Como reflexión final y sin destripar el contenido, sólo decir como preámbulo al informe que vamos bien, aunque podríamos ir mejor. La función está consolidada, se observa una creciente profesionalización y sin embargo parece que no evoluciona a la velocidad que nos gustaría hacia estadios más estratégicos. No nos conformamos con que nos identifiquen con el *reporting* o con los códigos éticos, así que hay mucho margen para seguir trabajando, y en ello nos encontrarás en DIRSE, ahora y dentro de otros cinco años.

PERFIL HUMANO

MUJER **40/50** años

FORMACIÓN UNIVERSITARIA
Posgrado o Máster específico en el ámbito de la RS/Sostenibilidad

10 años en la empresa

PERFIL LABORAL

- **FUNCIÓN EXCLUSIVA O INTEGRADA** en Comunicación y RRHH
- **EL NOMBRE DEL PUESTO**, incluye en más de un **66,7%** el término de RS o afines
- **DEPENDENCIA DIRECTA DEL MÁXIMO EJECUTIVO** de la empresa y parte del Comité de Dirección (o tiene representación)
- Promedio de **COLABORADORES: 3,8**
- **PRESUPUESTO** no supera **1M €**

RETRIBUCIÓN

bruta anual
79.999€

variable
20%
salario bruto anual

TAREAS

EL DIRSE DEDICA MÁS DE LA MITAD DE SU TIEMPO A:

- Definir e implementar **PROYECTOS DE RS**
- Definir la **ESTRATEGIA DE RS Y SU INFLUENCIA** en otras políticas de la empresa
- *REPORTING* **Y RENDICIÓN DE CUENTAS** a los grupos de interés

COMPETENCIAS

- El dirse considera que tiene un **NIVEL ALTO DE LAS COMPETENCIAS CLAVE** que requiere su puesto

LISTADO DE COMPETENCIAS

- Trabajar en equipo
- Inspirar y motivar a personas
- Construir consensos ●
- Gestionar el cambio ●
- Pensar en positivo ●
- Colaborar con grupos de interés externos ●
- Aprovechar las oportunidades
- Pensar de forma sistémica
- Generar ideas desafiantes
- Facilitar la innovación

● *Necesitan más refuerzo* ● *Necesitan menos refuerzo*

TENDENCIAS

- Creciente **PROFESIONALIZACIÓN**
- Hacia la **FEMINIZACIÓN**
- **ESTANCAMIENTO** de la **RETRIBUCIÓN FIJA**
- Aumento de la **RETRIBUCIÓN VARIABLE** anual y de los **PLANES DE INCENTIVOS** a largo plazo

FUNCIONES
DEL DIRSE

ORDEN DE FUNCIONES POR IMPORTANCIA

	DIRSE	EMPRESA
Definir la estrategia de RS y su influencia en otras políticas	1	3
Definir e implementar proyectos de RS	2	4
Otras actividades relevantes	3	9
Gestionar la relación con los grupos de interés	4	5
Medición de resultados de la función	5	7
Gestión de ética, *compliance* y gobierno corporativo	6	2
Reporting y rendición de cuentas a los grupos de interés	7	1
Identificar las tendencias socioeconómicas y ambientales	8	10
Análisis de riesgos no financieros	9	8
Definir e implementar iniciativas de acción social	10	6

RS/SOSTENIBILIDAD

ARGUMENTOS
para impulsar proyectos de RS/Sostenibilidad

1. Alineación con el propósito, políticas y estrategias de la compañía (73%)
2. Impacto en el valor de la marca y la reputación corporativa (60%)
3. Alineación con los requisitos de los clientes (35%)

PALANCAS
para comprometer a los directivos

1. Compromiso de la alta dirección con la RS (80%)
2. Objetivos estratégicos de la compañía (70%)
3. Buena relación personal y profesional con los demás directivos (45%)

BARRERAS
para comprometer a los directivos

1. Dificultad para evaluar la contribución de cada iniciativa (47%)
2. Estructura organizativa rígida o poco transversal (41%)
3. Falta de presupuesto y dificultad para ejercer influencia en otras áreas (32%)

TRANSVERSALIDAD

- **CAPACIDAD DE INFLUENCIA E INTEGRACIÓN:** Comunicación/Reputación, Medio Ambiente, Cumplimiento normativo, RR.HH. y RR. Institucionales/Marketing
- **NIVEL DE INTEGRACIÓN:** Comercial
- **NIVEL DE INFLUENCIA:** I+D+i

TENDENCIAS

- La RS GANA RELEVANCIA en las empresas
- La ANTIGÜEDAD del puesto está vinculada a mayores niveles de: formalización, integración estratégica y presencia en órganos de gobierno
- Los dirses son OPTIMISTAS sobre el FUTURO de la FUNCIÓN a medio y largo plazo

ETAPAS
(Valoración subjetiva)

ETAPA DE TRANSFORMACIÓN
40,3%

ETAPA DE MEJORA
29,2%

Política comunicada	82%
Informe integrado	52%
Plan estratégico	54%
KPI integrados	48%
Retribución variable	38%

ETAPA DE COMUNICACIÓN
27%

Política comunicada	70%
Informe integrado	30%
Plan estratégico	30%
KPI integrados	30%
Retribución variable	20%

FORMALIZACIÓN DE LA RS

ÍNDICE

1. Introducción 8

2. Metodología del estudio 9
- 2.1. Recogida y análisis de datos 9
- 2.2. Focus groups 11
- 2.3. Perfil de las organizaciones de la muestra 12
- 2.4. Limitaciones del estudio 14

3. Resultados del estudio 15
- 3.1. Perfil de la figura: ¿Cómo son las personas detrás del nombre? 15
- 3.2. Perfil de la función: ¿Cómo es el puesto de trabajo? 17
- 3.3. Información retributiva del dirse: ¿Cuánto y cómo ganan los dirses? 20
- 3.4. Funciones y actividad: ¿Qué hacen los dirses? 22
- 3.5. La RS en la organización: ¿Cuál es el estado de avance de la función? 26
- 3.6. Relaciones con otras áreas: ¿Hasta dónde llega la transversalidad de la función? 30
- 3.7. Opinión del dirse sobre su figura y función: ¿Hacia dónde vamos? 34

4. Conclusiones 37

ANEXOS 41

Anexo 1: Cuestionario 41
Anexo 2: Resultados detallados 57
Anexo 3: Comparación con los resultados de otros estudios 94
Anexo 4: Agradecimientos 98

Créditos 100

1

INTRODUCCIÓN

Ya han pasado 5 años desde que, coincidiendo con el nacimiento de DIRSE, se publicara un primer estudio sobre las características relevantes del perfil y las funciones ejercidas por los directores* de Responsabilidad Social (RS) o Sostenibilidad en España, los llamados dirses. Dados los importantes cambios sufridos por las empresas españolas tanto en lo que respecta a marcos regulatorios, como en modelos de gestión e incluso de negocio, se hacía necesario un nuevo estudio que permitiera arrojar luz sobre el estado actual de la función y su evolución.

En este sentido, el objetivo de la presente investigación es actualizar los resultados del estudio llevado a cabo en el año 2013, y ofrecer una radiografía actual de la figura del dirse. Al mismo tiempo, el trabajo pretende analizar el papel del dirse en la implantación de la RS o Sostenibilidad en las empresas, y comprobar si la existencia de esta función ha impulsado la transformación de las compañías en la senda del desarrollo sostenible.

El estudio ha sido llevado a cabo de la mano de la Cátedra Mango de RSC de la Escuela Superior de Comercio Internacional (ESCI) – Universidad Pompeu Fabra (UPF) y con la colaboración de Valora Consultores.

*Siguiendo las indicaciones de la RAE, en el presente informe empleamos el uso genérico del masculino "para evitar repeticiones, que generan dificultades sintácticas y de concordancia, y complican innecesariamente la redacción y lectura". En este sentido, por ejemplo, cuando se incluyan los términos "directores" de RS/Sostenibilidad, se estará incluyendo tanto a mujeres como a hombres.

2

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

2.1. Recogida y análisis de datos

Para dar continuidad al primer estudio de DIRSE del año 2013, se mantuvo la metodología empleada y se recogió la información necesaria a través de una encuesta anónima y dos sesiones de *focus group*. Mientras la encuesta es la técnica más habitual para recoger datos cuantitativos de un número grande de informadores (muestra), los *focus groups* permiten contrastar esta información de manera cualitativa, explorando las actitudes y puntos de vista de los individuos en pequeños grupos.

El cuestionario elaborado mantenía una parte de las preguntas del cuestionario empleado para el estudio DIRSE del año 2013 (algunas de forma adaptada), pero también introducía algunas cuestiones nuevas. Este cuestionario se testó con 11 miembros de la Junta Directiva de DIRSE en septiembre de 2018, y se modificó ligeramente tras los comentarios recibidos. El cuestionario final constó de 59 preguntas estructuradas en 8 apartados (perfil de la organización, perfil de la persona, puesto de trabajo del dirse, funciones del dirse, información retributiva del dirse, la Responsabilidad Social en la organización, transversalidad de la Responsabilidad Social y opinión del dirse), y puede consultarse en el Anexo 1. La encuesta se administró con ayuda de una herramienta específica para encuestas *online* (Survey Monkey) de forma anónima entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2018. El enlace correspondiente se envió a 300 empresas, y en total se recogieron 107 cuestionarios cumplimentados.

“Desde una posición conectada con la estrategia, se abre una nueva perspectiva para la identificación de oportunidades para el negocio”

LOURDES RIPOLL
VP Adjunta al CEO & RC
Meliá Hotels International

FICHA TÉCNICA

UNIVERSO	Dirses: personas responsables de los asuntos de Responsabilidad Social (RS) o Sostenibilidad al más alto nivel de su organización
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Empresas radicadas en todo el territorio nacional
MUESTRA	Socios de DIRSE y "simpatizantes" que han contestado el cuestionario de manera voluntaria
TAMAÑO DE LA MUESTRA	107 cuestionarios cumplimentados
RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Encuesta *online* (Plataforma Survey Monkey)
FECHA DE REALIZACIÓN	Entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2018

Los resultados detallados correspondientes a las respuestas de cada pregunta de la encuesta se muestran en el Anexo 2*. En el informe se presentan los hallazgos más significativos y se comparan, cuando procede, con los datos del anterior estudio de DIRSE.

En el Anexo 3* se presenta una comparación con los resultados de otros estudios nacionales e internacionales sobre la Responsabilidad Social (RS) o Sostenibilidad en las empresas.

* Disponible en formato online en la web de DIRSE: www.dirse.es

2.2. Focus groups

Con el objetivo de completar y reforzar la componente cualitativa se organizaron reuniones presenciales de profesionales en formato *focus group*. Para ello se desarrolló un cuestionario marco de temas de reflexión que se anticipó a los convocados y sobre el que el equipo facilitador de los *focus groups*, dirigió las conversaciones y el análisis de los temas.

El objetivo fue profundizar en la visión de futuro de los profesionales de la Sostenibilidad/RS, abordando con ellos, entre otras cuestiones, temas como: "Ante las exigencias de la sostenibilidad del S.XXI, ¿qué requisitos se están demandando en la función de RS/Sostenibilidad?, ¿qué posición debe tener el dirse en la compañía para transformar las organizaciones?, ¿qué conocimientos y habilidades son necesarios para desempeñar la función?, ¿quiénes son los aliados y dónde están las barreras?, ¿qué equipos se necesita configurar?, etc."

La selección de los invitados se realizó buscando perfiles diversos, para lo que se tuvieron en consideración los siguientes criterios: empresas cotizadas, grandes empresas no cotizadas y pymes, veteranía y juventud de los dirses, multisectorialidad y regionalidad de las compañías.

Se organizaron dos sesiones, una en Madrid el 28/11/18 y otra en Barcelona el 22/11/18 con profesionales de empresas. Asimismo se convocó una reunión invitando a directivos de compañías de servicios de consultoría de sostenibilidad, que finalmente se gestionó a través de consulta escrita.

Las conclusiones y opiniones sobre el ámbito del estudio recogidas en las sesiones presenciales, se encuentran integradas en el conjunto del documento y algunas de las más relevantes están presentadas en lo largo del texto, referenciadas a quien las expresó.

"Pocos departamentos tienen una visión tan global de la empresa, y también hacia fuera, en el sentido de que son capaces de crear alianzas con los competidores o incluso con otros sectores. Son el motor de cambio dentro de las empresas, un elemento transformador pero que al mismo tiempo aporta equilibrio"

BEATRIZ BAYO
Directora de Responsabilidad Social Corporativa
MANGO

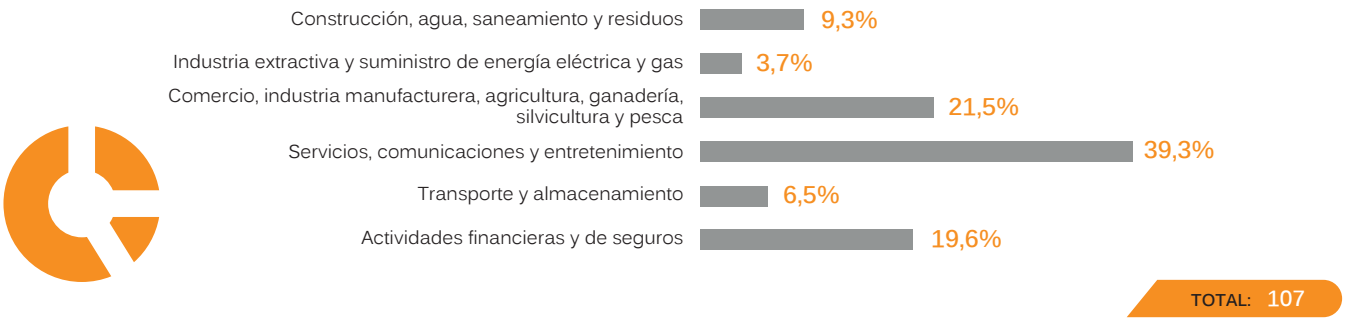
2.3. Perfil de las organizaciones de la muestra

Las personas que han participado en la encuesta son las personas responsables de los asuntos de Responsabilidad Social (RS) o Sostenibilidad al más alto nivel de su organización.

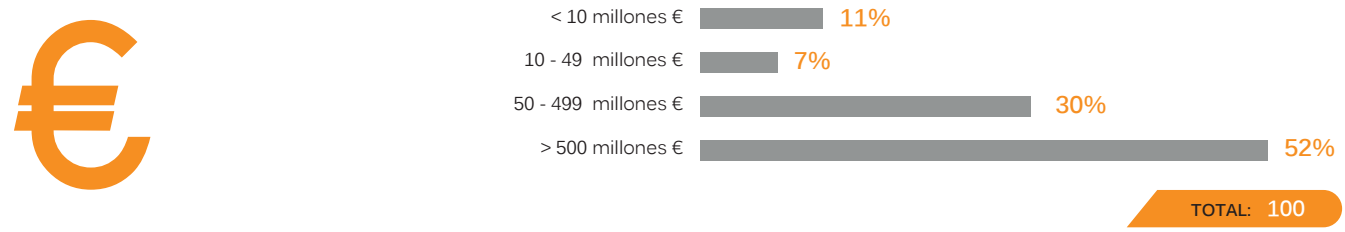
La muestra incluye empresas de diferentes sectores, con una mayor representación de los sectores servicios, comercio y finanzas. En cuanto al tamaño, por lo general, se trata de empresas grandes con una facturación superior a 50 millones de euros, y con más de mil empleados (véase Figura 1).

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

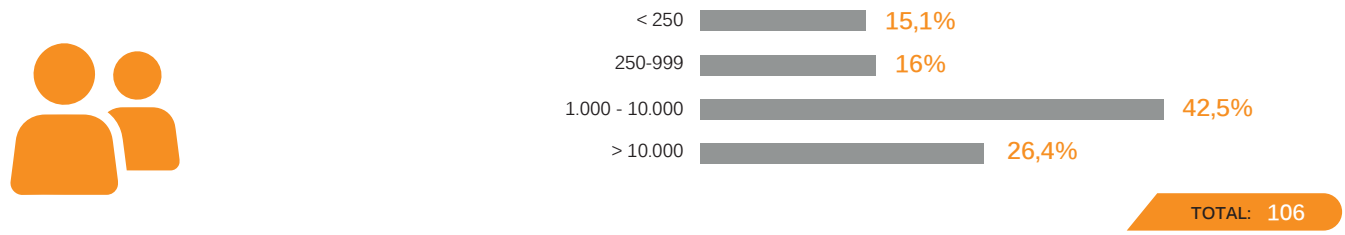
SECTOR DE LA COMPAÑÍA



CIFRA APROXIMADA DE FACTURACIÓN EN EL AÑO 2017



CIFRA APROXIMADA DEL NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL AÑO 2017



En la mitad de las empresas, más del 75% de la facturación procede de la comercialización de productos o servicios dirigidos al consumidor final y asociados a marcas propias de la compañía. El 73% de las empresas son de nacionalidad española, pero la gran mayoría de ellas (el 70%) están presentes en otros países con organización propia.

Con respecto a la propiedad de la compañía, el 32% de las empresas son empresas familiares (empresas en las que el patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias) y el 38% de las empresas o sus accionistas de control cotizan en mercados de renta variable.

De las empresas cotizadas, un 48% está presente en los índices de sostenibilidad DJSI y/o FTSE4Good. Por otra parte, el 56% de las empresas –cotizadas o no- opera en sectores sometidos a supervisión administrativa por órganos reguladores diferentes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

"El dirse tiene que ser una figura de transformación y valorización. No es tan clave la metodología, sino ver el negocio de otra manera y buscar la transformación, para lo que la experiencia es importante. Para ello es clave el apoyo de la Dirección para poner en valor el modelo de negocio, dando importancia a lo que hacen las demás áreas"

MIRIAM PORRES
Directora de RSC y Cumplimiento
Grupo Sorigué

2.4. Limitaciones del estudio

De la metodología empleada en el presente estudio se derivan algunas limitaciones que cabe precisar. La muestra de empresas utilizada no es una muestra representativa de las empresas españolas con respecto a tamaño, sectores y territorio, sino una muestra *ad hoc* de las organizaciones a las que pertenecen socios y "simpatizantes" de DIRSE y que han contestado el cuestionario de manera voluntaria. En consecuencia, los resultados reflejan la situación de personas y empresas particularmente sensibilizadas con la RS o Sostenibilidad, y no pueden extrapolarse al conjunto de empresas españolas. No obstante, como se explicaba en el anterior estudio de DIRSE, este hecho de "autoselección" no representa necesariamente un problema, ya que el objetivo de la investigación es, precisamente, conocer la situación de los dirses en las empresas donde se ha apostado por el desarrollo de esta función, y en este sentido, la muestra ofrece unos datos más ricos que una muestra representativa.

Asimismo, como sucede en todas las investigaciones basadas en datos recogidos mediante encuestas, no puede evitarse la posibilidad de que existan determinados sesgos en los resultados, por ejemplo diferencias en la comprensión e interpretación de las preguntas por parte de los encuestados o la "deseabilidad social" en las respuestas, es decir, la tendencia de los encuestados a responder lo que les gustaría que el dirse y la empresa estuvieran haciendo, más que lo que están haciendo en la realidad. Aunque es difícil evitar estos factores, se han intentado minimizar a través de la formulación de preguntas claras y sencillas (acortando y adaptando el cuestionario del anterior estudio de DIRSE) y asegurando el anonimato de las respuestas.

Finalmente, han de tomarse con precaución los resultados de la comparación con los datos del anterior estudio de DIRSE, ya que el análisis mediante estadística descriptiva univariante no permite saber si las diferencias se deben a variaciones en la composición de las organizaciones de la muestra o a una auténtica tendencia de cambio.

Los asistentes a los *focus groups* se convocaron buscando la diversidad de perfiles, edades, tamaño de empresa. Se realizó una charla abierta sobre una base de unos temas de interés, pero sin buscar la respuesta sistemática de cada asistente a cada tema. Las opiniones recogidas, son opiniones de los asistentes, y no representan opiniones de las empresas en las que desarrollan su actividad.

"Aportar ideas de forma permanente, vivir con el ejemplo y mostrar coherencia deben ser características de la función de sostenibilidad. Creo que dentro de la compañía hay que ser un poco activista y no conformista"

ANNA BADIA
Responsable de Sostenibilidad
Veritas

3

RESULTADOS DEL ESTUDIO

3.1. PERFIL DE LA PERSONA

¿Cómo son las personas detrás del nombre?

En este apartado se consideran la denominación del puesto de trabajo de dirse, el género, la edad, la formación, la antigüedad en el puesto de trabajo y la ocupación anterior.

"Destaca el valor del dirse, para ser el asegurador de que la compañía se está comportando correctamente y de forma responsable, en un marco de transparencia y compromiso al declarar sus objetivos y hacerlos públicos. Este aseguramiento es transparencia (*reporting*) y compromiso (veracidad). El gran reto es influir en las áreas en las que no tenemos mando directo"

ROBERTO FERNÁNDEZ
Director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones con Inversores
Iberdrola

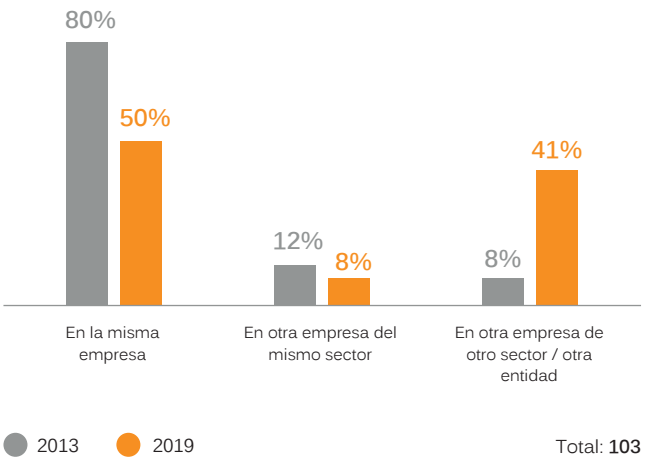
Los dirses encuestados tienen diferentes denominaciones en sus empresas, aunque la mayoría (64%) de los nombres del puesto de trabajo incluye los términos "Responsabilidad Social" o afines. El 58% de los profesionales que han participado en la encuesta son mujeres, un porcentaje significativamente mayor que en el anterior estudio (34%).

En cuanto a la edad, la franja media en la que se sitúan oscila entre los 40 y los 50 años (52%). Todos los encuestados cuentan con formación universitaria, y además el 51% ha cursado un Posgrado o Máster en Administración y Dirección de Empresas y el 40% un Posgrado o Máster en el ámbito de la Responsabilidad Social/Sostenibilidad. Las mujeres dirses muestran en mayor medida una formación específica en RS/Sostenibilidad que los hombres dirses (66% frente a 34%).

Aumenta la antigüedad en la función de RS/-Sostenibilidad, ya que en comparación con el anterior estudio de DIRSE se duplica el porcentaje de dirses que llevan 10 o más años en el puesto de trabajo (31%). Llama la atención que la mayoría de estos dirses con más de 10 años de antigüedad son en su mayoría hombres (59% frente al 41% de mujeres), mientras que en los dirses con menos de 10 años de antigüedad predominan las mujeres (66% frente al 34% de hombres), un dato que parece indicar una progresiva feminización de la función.

Otra diferencia con el anterior estudio de DIRSE del año 2013 es la procedencia del dirse: mientras que en el año 2013 el 80% de los encuestados afirmaba haber accedido a dicha función desde un puesto de trabajo en la misma compañía, en el estudio del 2019 este porcentaje se reduce al 50%, y aumenta considerablemente el porcentaje de dirses que proceden de otras empresas (véase Figura 2). Este hecho apunta hacia una creciente profesionalización de la figura del dirse.

Figura 2: Procedencia profesional de los dirses



Los cargos de procedencia no han variado con el tiempo: la mayoría de dirses afirman haber ocupado una posición directiva (45%) o de mando intermedio (33%), principalmente en las áreas de Responsabilidad Social/Sostenibilidad, Comunicación, Recursos Humanos y Relaciones Institucionales.

> **"La Responsabilidad Social Corporativa debe poner en el foco en el propósito de la empresa, buscando dar respuesta a los deseos del consumidor en los ámbitos social y ambiental y no sólo económico. Las iniciativas que propongamos en ambiental y social, deben de ir siempre alineadas con la estrategia del negocio. Hay que ir de lo filantrópico a lo estratégico"**
>
> **CRISTINA ANTELO**
> EMEA Sustainability Facilitator & CSR lead
> SAP

Nota: En el estudio de 2018 un 1% de los encuestados indica que el actual puesto de trabajo es su primera experiencia profesional, mientras que el estudio de 2013 no incluía esta opción.

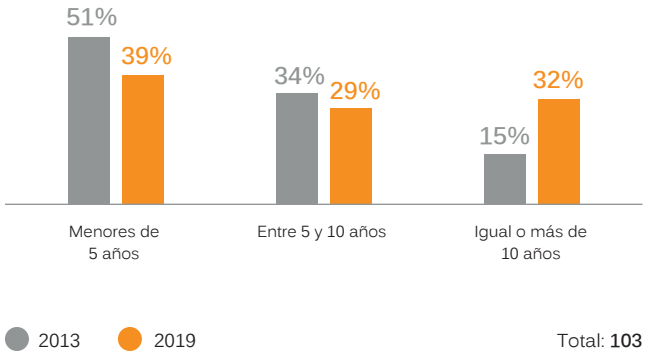
3.2. Perfil de la función

¿Cómo es el puesto de trabajo?

En este apartado se consideran la antigüedad del puesto de dirse en la organización, el trato de asuntos de Responsabilidad Social/Sostenibilidad con el CEO y en el Comité de Dirección, la integración de la función en otras áreas, la dependencia del CEO, el reporte a niveles superiores de Responsabilidad Social/Sostenibilidad, el equipo de colaboradores y el presupuesto.

La función del dirse se consolida dentro de las organizaciones: en comparación con el anterior estudio de DIRSE aumenta de 15% a 32% el porcentaje de empresas que han creado el puesto de trabajo hace 10 o más años (véase Figura 3).

Figura 3: Antigüedad del puesto de dirse en la organización



"Desde nuestra función somos capaces de aportar valor a la compañía más allá de los resultados económicos, siendo un catalizador de los temas relevantes y elevando el discurso al nivel de Comité de Dirección. Tenemos que ser los representantes de la RC en el Comité de Dirección, identificando riesgos y oportunidades con enfoque preventivo"

CHONI FERNÁNDEZ
Directora de Servicios Centrales, Logística, Compras, Responsabilidad Corporativa y Asesoría Jurídica
PortAventura

En la gran mayoría de empresas está previsto tratar de forma periódica asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad con el máximo ejecutivo de la compañía.

Con respecto al anterior estudio de DIRSE aumenta tanto el porcentaje total de empresas que suelen tratar estos temas (88%) como la frecuencia de reuniones, como mínimo una vez al mes en la mayor parte de ellas. En aquellas empresas donde existe un Comité de Dirección, el dirse forma parte del mismo en un 30% de los casos y está representado por otro directivo en un 36% de los casos (en las empresas cotizadas, estos porcentajes son del 24% y del 53% respectivamente).

Mientras en el anterior estudio de DIRSE pocas empresas decían tratar asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad de forma periódica en el Comité de Dirección, un 74% de las empresas de la presenta muestra afirman que debaten estos temas, en la mayoría de ellas con una frecuencia mínima de una vez al trimestre. Todos estos datos indican la creciente relevancia de la agenda de RS/Sostenibilidad en las compañías.

En cambio, se ha mantenido relativamente estable el lugar de la función de Responsabilidad Social o Sostenibilidad en el organigrama de las compañías: en aproximadamente un tercio de los casos (28%), la función se desempeña de forma exclusiva, mientras que en los restantes casos ésta se encuentra integrada en otras áreas, principalmente Comunicación y Recursos Humanos.

Tampoco ha habido variación en la dependencia jerárquica del dirse: el 51% de los encuestados afirman que dependen directamente del máximo ejecutivo de la empresa (el 34% en el caso de las empresas cotizadas), mientras que el 40% asegura que su superior depende directamente del máximo ejecutivo (el 53% en el caso de las empresas cotizadas). Asimismo, el 18% manifiesta que reporta a alguna Dirección de Responsabilidad Social o Sostenibilidad corporativo de nivel superior (el 32% en el caso de las empresas cotizadas)

“La Responsabilidad Social Corporativa es transversal y permeable, siendo muy importante conocer los enfoques y procedimientos de la compañía y la percepción desde la sociedad sobre la actividad. La estrategia debe estar acorde con la percepción que la sociedad tiene y buscar que la contribución social tenga sentido. Hay que desarrollar un liderazgo humilde que sea capaz de relacionar los planes que se están llevando a cabo y entender la percepción que existe sobre la función, dejando que sean otras áreas las que se lleven los logros”

DULCINEA MEIJIDE
Directora de Desarrollo Sostenible
Agbar/Suez

Con respecto a los equipos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad, el panorama también es similar al reflejado por el anterior estudio de DIRSE. En el 74% de los casos, los dirses disponen de un equipo de colaboradores que están conformados, en su mayoría, por menos de 5 personas adscritas directamente al área de Responsabilidad Social o Sostenibilidad y un promedio de 3,8 personas.

Con respecto al presupuesto, se ha incrementado el porcentaje de empresas que establecen formalmente un presupuesto para el área de Responsabilidad Social o Sostenibilidad (64%).

Además, el 9% de empresas asignan un presupuesto a las actividades de RS/Sostenibilidad, pero compartido con otras áreas, y el 5% de empresas asignan un presupuesto controlado por otras áreas. Los presupuestos anuales aproximados indicados por los encuestados están en su mayoría por debajo de 1.000.000 de euros.

Las empresas que cuentan con una Fundación que realiza actividades en el ámbito de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad (44%) generalmente cuentan con equipos de colaboradores ligeramente mayores (promedio de 4,6 personas) y presupuestos anuales superiores (de hasta 10.000.000 de euros).

“El dirse debe estar en el Comité de Dirección, reportando y aportando, y no sólo reportando al CEO. El valor de la función tiene una componente individual, que se asemeja a la decisión de pertenecer a un club con unos valores, y en el que se quiere estar de forma voluntaria. El dirse debe ser transversal, identificador de tendencias, catalizador, un referente, capaz de poner en valor sus propuestas y un “pepito grillo” dentro de la compañía”

SUSANA MATO
Directora de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social Corporativa

Mutua Universal

3.3. Información retributiva del dirse

¿Cuánto y cómo ganan los dirses?

En este apartado se consideran la retribución fija y variable, la existencia de un plan de incentivos y otros componentes del paquete retributivo.

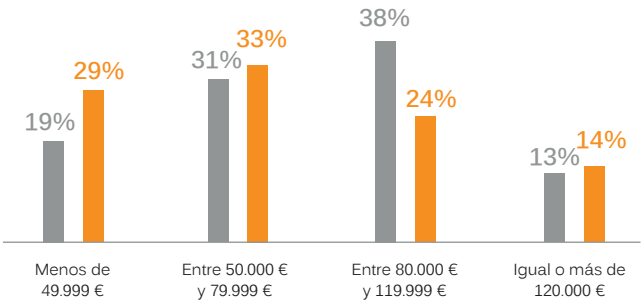
En general, no se observan mejoras en la retribución de los dirses con respecto al anterior estudio del DIRSE - al contrario, aumenta el peso de la horquilla inferior con una retribución fija bruta de menos de 49.999 euros y se reduce visiblemente la proporción de dirses con una retribución fija bruta entre 80.000 y 119.000 euros - (véase Figura 4).

Sin embargo, se incrementa el porcentaje de dirses que reciben una retribución variable anual, en particular hasta el 20% del salario bruto anual. También ha aumentado la proporción de dirses que son beneficiarios de un plan de incentivos a largo plazo (30%, y 40% en el caso de las empresas cotizadas). De éstos, solamente en el 10% de los casos conllevan incentivos superiores a una anualidad de la retribución fija, la mayoría (52%) representa menos de una anualidad.

Otros componentes del paquete retributivo del dirse son el teléfono corporativo, vehículo de empresa, tickets restaurante, plan de pensiones, seguros de salud, vida y accidentes, *stock options* y reparto de beneficios y acciones.

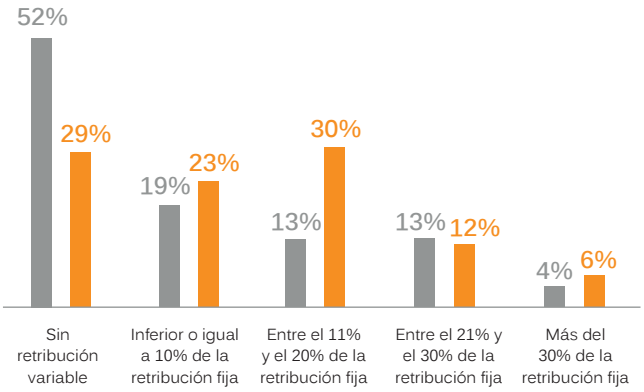
Figura 4: Retribución anual fija y variable de los dirses

RETRIBUCIÓN FIJA BRUTA (Muestra entera)



Total: 72

RETRIBUCIÓN VARIABLE (Muestra entera)



Total: 73

2013 2018

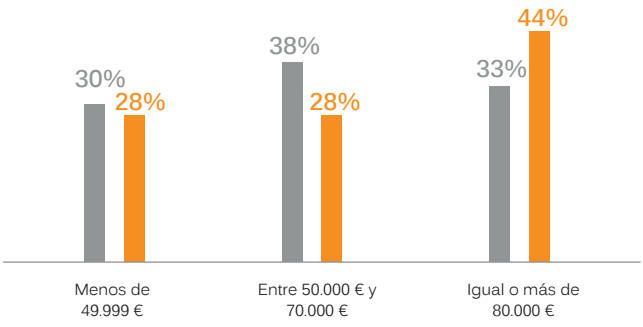
Tal y como se recoge en la Figura 5, los resultados de la retribución diferenciada por sexos no muestran diferencias en el rango inferior de la retribución fija (menos de 49.999 euros), pero apuntan a una mayor proporción de mujeres dirses en el rango intermedio (entre 50.000 y 79.000 euros) y una mayor proporción de hombres dirses en los rangos superiores (más de 80.000 euros).

Con respecto a la retribución variable, la mayoría de las mujeres no disponen de este tipo de retribución u obtienen remuneraciones inferiores al 10% de la retribución fija, mientras que la mayoría de los hombres reciben retribuciones superiores al 10% de la retribución fija.

Asimismo, el porcentaje de los hombres que se benefician de un plan de incentivos duplica al de las mujeres. Sin embargo, cabe remarcar que las diferencias en las retribuciones de dirses hombres y mujeres pueden deberse a otros factores que influyen en los niveles de retribución, como son el nivel jerárquico, la antigüedad en el puesto de trabajo y el tamaño de la compañía.

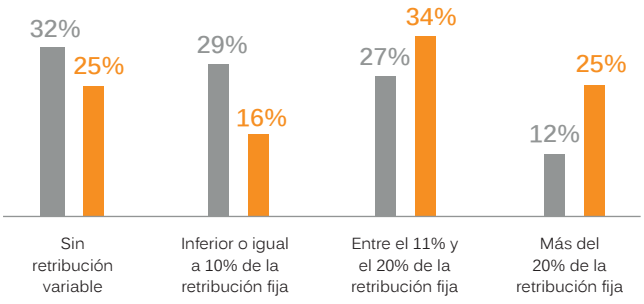
Figura 5: Diferencia por sexos en la retribución de los dirses

RETRIBUCIÓN FIJA BRUTA (Mujeres y hombres)



Total: **72**

RETRIBUCIÓN VARIABLE (Mujeres y hombres)



Total: **73**

Mujeres Hombres

Nota: Debido al reducido número de individuos representados en el rango superior de la retribución fija y variable, se ha juntado este rango con el rango anterior.

3.4. Funciones y actividad

¿Qué hacen los dirses?

En este apartado se consideran la dedicación del dirse a diferentes actividades y la valoración de la importancia relativa que tienen.

Con el objetivo de averiguar el contenido de la función del dirse, la encuesta pedía que se indicaran la distribución aproximada del tiempo dedicado a diferentes actividades. De los resultados se deriva que los dirses dedican más de la mitad de su tiempo a la definición e implementación de proyectos de RS/Sostenibilidad (propios y con otras áreas), a la definición de la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa, y al *reporting* corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés (véase Tabla 1).

En comparación con los resultados del primer estudio de DIRSE, se mantienen relativamente estables los porcentajes de tiempo dedicado a las diferentes tareas, aunque se observa un descenso en la dedicación a la gestión de la relación con los grupos de interés y un ligero aumento en la dedicación a la medición de resultados de la función y a la identificación de las tendencias socioeconómicas y ambientales.

"La relación con los diferentes grupos de interés nos permite detectar y anticiparnos a las nuevas tendencias, la dificultad es convencer internamente y combinar la visión a largo plazo de los retos de sostenibilidad con la inmediatez del negocio. El dirse debe asegurar que se mantienen todos los canales con los grupos de interés para identificar riesgos y oportunidades, y para identificar nuevas tendencias que serán generadoras de beneficios"

JOSE MANUEL SEDES
Director de Sostenibilidad y Calidad
Vodafone

Tabla 1: La distribución del tiempo de los dirses

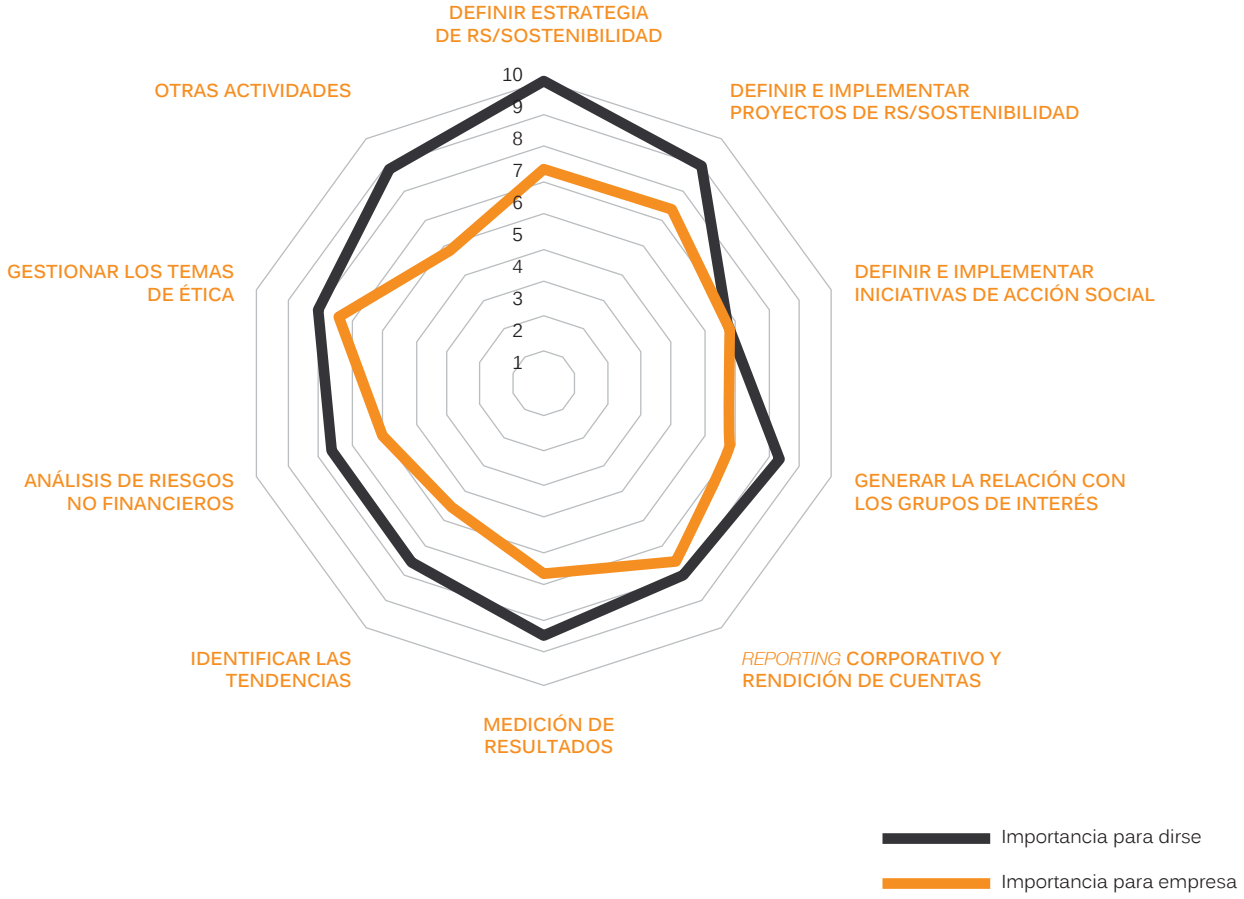
	TIEMPO DEDICADO (PROMEDIO)	
	2013	2019
DEFINIR LA ESTRATEGIA DE RS/SOSTENIBILIDAD Y SU INFLUENCIA EN OTRAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA	15%	16%
DEFINIR E IMPLEMENTAR PROYECTOS DE RS/SOSTENIBILIDAD (PROPIOS Y CON OTRAS ÁREAS)	19%*	22%
DEFINIR E IMPLEMENTAR INICIATIVAS DE ACCIÓN SOCIAL	11%	11%
GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	20%*	11%
REPORTING CORPORATIVO Y RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS	12%	15%
MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LA FUNCIÓN (LOGRO DE OBJETIVOS, RESULTADOS DE LAS INICIATIVAS Y PROYECTOS, ETC.)	5%	9%
IDENTIFICAR LAS TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y AMBIENTALES	3%	7%
ANÁLISIS DE RIESGOS NO FINANCIEROS	4%	6%
GESTIONAR LOS TEMAS DE ÉTICA, *COMPLIANCE* Y GOBIERNO CORPORATIVO	**	7%
OTRAS ACTIVIDADES	2%	9%

* los resultados combinan los datos de varias opciones del estudio de 2013
** esta opción no existía en el estudio de 2013

En la Figura 6 se recoge para todas estas actividades la importancia otorgada por el dirse y la importancia percibida para la empresa. Para todas las tareas, la importancia que le da el dirse supera la importancia que se le da en su empresa.

Las diferencias más grandes conciernen a la definición de la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa, a la identificación de las tendencias socioeconómicas y ambientales, a la definición e implementación de proyectos de RS/-Sostenibilidad y a la medición de resultados de la función.

Figura 6: Importancia de las diferentes funciones del dirse (promedios)*



*la valoración original de 1 a 7 se ha adaptado a una escala de 1 a 10.

En general, las actividades a las que dedica más tiempo el dirse se corresponden con aquellas que parecen más importantes para las empresas: el *reporting* corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés, la definición de la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa y la definición e implementación de proyectos de RS/Sostenibilidad, además de la gestión de los temas de ética, *compliance* y gobierno corporativo. Esta actividad, no incluida como opción en el estudio del 2013, recibe una de las valoraciones más altas. En comparación con los resultados del estudio de DIRSE del año 2013, se incrementa la importancia otorgada a la definición e implementación de proyectos de RS/Sostenibilidad y se reduce la importancia de la medición de resultados de la función, la identificación de las tendencias socioeconómicas y ambientales y el análisis de riesgos no financieros (véase Tabla 2).

Tabla 2: Importancia para la empresa de las funciones del dirse

	IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA (1 A 10, PROMEDIO)*	
	2013	2019
DEFINIR LA ESTRATEGIA DE RS/SOSTENIBILIDAD Y SU INFLUENCIA EN OTRAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA	7,3	7,3
DEFINIR E IMPLEMENTAR PROYECTOS DE RS/SOSTENIBILIDAD (PROPIOS Y CON OTRAS ÁREAS)	6,9**	7,3
DEFINIR E IMPLEMENTAR INICIATIVAS DE ACCIÓN SOCIAL	6,5	6,7
GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	6,9**	6,9
REPORTING CORPORATIVO Y RENDICIÓN DE CUENTAS A LOS GRUPOS DE INTERÉS	7,7	7,6
MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LA FUNCIÓN (LOGRO DE OBJETIVOS, RESULTADOS DE LAS INICIATIVAS Y PROYECTOS, ETC.)	7,5	6,7
IDENTIFICAR LAS TENDENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y AMBIENTALES	6,4	5,6
ANÁLISIS DE RIESGOS NO FINANCIEROS	6,4	6
GESTIONAR LOS TEMAS DE ÉTICA, *COMPLIANCE* Y GOBIERNO CORPORATIVO	***	7,4
OTRAS ACTIVIDADES	7,2	5,9

* la valoración original de 1 a 7 se ha adaptado a una escala de 1 a 10
** los resultados combinan los datos de varias opciones del estudio de 2013
*** esta opción no existía en el estudio de 2013

3.5. La Responsabilidad Social en la organización

¿Cuál es el estado de avance de la función?

En este apartado se consideran la existencia de diferentes herramientas de la implantación de la Responsabilidad Social/Sostenibilidad en la organización (política formalizada, informe, plan estratégico, indicadores de desempeño, objetivos en la remuneración variable) y la integración de estos asuntos en el gobierno corporativo.

Como parte de sus atribuciones, el dirse debe impulsar la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en la compañía. Con respecto a la existencia de un compromiso o una política formalizada de RS/Sostenibilidad, se observa un ligero incremento en comparación con el anterior estudio: un 80% de los encuestados trabajan en empresas que cuentan con una política comunicada formalmente a toda la organización, y un 14% disponen de una política, aunque no haya sido comunicadas a toda la empresa. En el 90% de los casos, esta política ha sido aprobada por el Consejo de Administración o el máximo ejecutivo de la compañía.

Más allá de una política de RS, el compromiso en esta materia generalmente va acompañado de la progresiva implantación de otras herramientas formales en las empresas –todas ellas de carácter voluntario-.[1]

Uno de los primeros pasos suele ser la creación de un sistema de *reporting* y la publicación de una memoria o informe de RS/Sostenibilidad. En este sentido, un 45% de las empresas elaboran un informe específico sobre la materia y un 49% de las empresas presentan la información correspondiente junto a la información económica, en un llamado Informe Integrado. Además, en el 57% de los casos se trata de un informe verificado por una entidad externa.

"La función es clave para generar alianzas y que la compañía esté al día con las tendencias globales en gestión empresarial. La capacidad de relacionar diferentes variables y agentes, y la búsqueda de alianzas estratégicas como oportunidad de avance, justifica la existencia de la función. No podemos ser solamente preceptivos, tenemos que conseguir ser vinculantes"

BORJA LAFUENTE
Sustainability Integration Manager Iberia
Danone Iberia

[1] Cabe indicar que en el momento de la realización de la encuesta todavía no había entrado en vigor la Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad, que obliga a empresas de determinadas características a informar sobre aspectos ambientales, sociales y de gobierno.

En una segunda fase, las empresas suelen recurrir a un plan director o estratégico de RS/Sostenibilidad o a indicadores clave de desempeño (KPI) relacionados. De acuerdo con los resultados de la encuesta, un 47% de las empresas cuenta con un plan estratégico integrado dentro del Plan Estratégico General, mientras un 31% define un plan estratégico específico sin integrarlo en el Plan Estratégico General. Por otra parte, un 42% de las empresas define indicadores clave de desempeño que están integrados en un cuadro de mando integral y que se presentan periódicamente a la alta dirección, mientras un 39% de las empresas cuenta con un conjunto de KPI sin integrarlos en un cuadro de mando integral o similar.

En una fase más avanzada las empresas suelen integrar la evaluación de objetivos relacionados con RS/Sostenibilidad en sus políticas retributivas. Así, un 32% de las empresas incluyen la evaluación de objetivos relacionados en la retribución variable, sobre todo para los niveles directivos.

"El dirse necesita promover un liderazgo dentro de la organización que le permita trabajar de forma transversal con las diferentes áreas de la organización. Cuanto más elevada sea su posición, mayor capacidad de diálogo y escucha tendrá. La función del dirse debe entenderse como facilitadora e impulsora de la responsabilidad y el compromiso dentro de una empresa. Los dirses son los responsables de activar el propósito de las organizaciones"

ISABEL LÓPEZ
Socia Fundadora

CANVAS

Con respecto a los intereses y la visión de la empresa sobre la función dirse, se podrían distinguir tres etapas de avance de la RS/Sostenibilidad en las organizaciones: [2]

1. Etapa ligada a la comunicación: la función del dirse consiste principalmente en gestionar los proyectos sociales y de voluntariado corporativo y elaborar los informes de RS/Sostenibilidad.

2. Etapa ligada a la mejora: la función del dirse consiste principalmente en identificar riesgos y proponer medidas de mitigación para los mismos, además de identificar oportunidades de negocio ligadas al impacto en términos sociales y económicos.

3. Etapa ligada a la transformación: la función del dirse consiste principalmente en actuar como un radar para identificar las tendencias de la sociedad y priorizar la información que puede impactar en el negocio, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa.

[2] Clavera, M. (2017) "El viaje de la RSE al negocio responsable", https://www.corresponsables.com/actualidad/comunicacion-responsable/rse-negocio-responsable-dirse.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, los encuestados que consideran que sus organizaciones están en la etapa ligada a la comunicación (y con un promedio de 3,7 años desde la creación del puesto del dirse) afirman que sus empresas elaboran informes de RS/Sostenibilidad en el 100% de los casos. En cambio, las empresas clasificadas por los dirses en las etapas de mejora y transformación (y con un promedio de 9,1 años desde la creación del puesto del dirse) registran en mayor medida herramientas formales orientadas a la integración estratégica de la RS/Sostenibilidad, como un plan estratégico, KPI y objetivos de retribución variable.

Tabla 3: Relación entre la formalización de la RS y la valoración subjetiva del dirse sobre la etapa en que se encuentra la compañía

	VALORACIÓN SUBJETIVA SOBRE LA ETAPA ACTUAL DE LA RS/SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA	
Formalización de la RS	Etapa ligada a la comunicación	Etapas ligadas a la mejora y transformación
POLÍTICA	90%	94%
POLÍTICA COMUNICADA	70%	82%
POLÍTICA NO COMUNICADA	20%	12%
INFORME	100%	92%
INFORME INTEGRADO	30%	52%
INFORME RS NO INTEGRADO	70%	40%
PLAN ESTRATÉGICO	60%	88%
PLAN ESTRATÉGICO INTEGRADO	30%	54%
PLAN ESTRATÉGICO NO INTEGRADO	30%	34%
KPI	65%	90%
KPI INTEGRADOS	30%	48%
KPI NO INTEGRADOS	35%	42%
RETRIBUCIÓN VARIABLE	20%	38%

En cuanto a la supervisión de los asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad en el gobierno corporativo, en un 78% de las empresas está prevista formalmente la representación de la función en los órganos de gobierno de la compañía, porcentaje ligeramente superior al del anterior estudio de DIRSE.

La mayoría de empresas optan por una de tres opciones: que la representación formal de la función sea asumida por un miembro del Consejo de Administración (17%), por una comisión delegada existente (21%) o por el pleno del Consejo, mediante una actividad de reporte formal y periódica (21%).

El Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, publicado por la CNMV en 2015, parece haber tenido impacto en las empresas cotizadas ya que, el 91% han atribuido funciones de RS/Sostenibilidad al Consejo de Administración, el 100% han establecido una política en materia de RS/Sostenibilidad y el 77% han aprobado dicha política a través de su Consejo de Administración o una comisión del mismo. En caso de que se realice un reporte periódico por parte de los órganos ejecutivos de la empresa a sus órganos de gobierno, en el 49% de los casos es realizado directamente por el dirse.

“El concepto de RSE debe entenderse como un elemento central para el desarrollo de estrategias empresariales equilibradas y que garanticen la creación sostenible de valor a largo plazo”

JAVIER GARILLETI
Director General
Fundación EY

3.6. Relaciones con otras áreas

¿Hasta dónde llega la transversalidad de la función?

En este apartado se consideran la existencia de un órgano transversal de Responsabilidad Social/-Sostenibilidad en la organización, la capacidad de influencia y la integración en las diferentes áreas corporativas.

La propia naturaleza y objeto de la función viene caracterizada por una fuerte transversalidad dentro de la organización, por lo que se hace especialmente relevante la relación del dirse con otras áreas. Tal y como ya se mostraba en el estudio anterior de DIRSE, una parte importante de las empresas (45%) dispone de un órgano transversal específico de Responsabilidad Social o Sostenibilidad, que se reúne, mayoritariamente, con una mínima frecuencia trimestral.

Con respecto a la relación de los dirses con las diferentes áreas de sus organizaciones, la encuesta pedía que valoraran la capacidad de influencia (alta/media/baja) del equipo del dirse y el nivel actual de integración de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en las actividades y en el proceso de toma de decisiones del área.

"Existe un desconocimiento sobre el significado de la Responsabilidad Social Corporativa. El nombre ha dado lugar a malentendido pues muchos directivos lo identifican sólo con la acción social, sin determinar el auténtico alcance de su dimensión. El dirse actúa como el director de orquesta de la RSC en la empresa, encargándose de que suene armónica y equilibrada. Se debe asegurar que se mantienen todos los canales con los grupos de interés para identificar riesgos y oportunidades, así como nuevas tendencias. El dirse es una función a largo plazo, y no se acabará en tanto tenga esa visión innovadora, que tiene que ir más allá de la normativa"

FRANCISCO POLO
Director de Comunicación y RSC
Ferrovial

La Tabla 4 muestra cómo se corresponden la capacidad de influencia estimada con la opinión sobre el nivel de integración de la RS/-Sostenibilidad. Las áreas en las que los dirses encuestados afirman tener una capacidad de influencia alta y que, al mismo tiempo, consideran que tienen los mayores niveles de integración de la RS/Sostenibilidad, son Comunicación/Reputación, Medio Ambiente, Recursos Humanos, Cumplimiento Normativo (*Compliance*) y Relaciones Institucionales/Marketing.

Tabla 4: Relación del dirse con las diferentes áreas

	Valoración sobre la capacidad de influencia (alta/media/baja)	Valoración sobre el nivel de integración de la RS/Sostenibilidad (1 a 10, promedio)*
NEGOCIO	MEDIA	6
RECURSOS HUMANOS	ALTA	7,4
DIRECCIÓN GENERAL/SERVICIOS CORPORATIVOS	MEDIA	6,3
PRODUCCIÓN O EQUIVALENTE	MEDIA	5,6
MEDIO AMBIENTE	ALTA	8,1
COMPRAS/PROVEEDORES	MEDIA	6,7
COMUNICACIÓN/REPUTACIÓN	ALTA	8,4
DEPARTAMENTOS INTERNOS Y DE SOPORTE	MEDIA/BAJA	5,4
COMERCIAL	MEDIA	5,3
RELACIONES INSTITUCIONALES/MARKETING	ALTA	7,3
CALIDAD	MEDIA	7
I+D+I	BAJA	5,9
CUMPLIMIENTO NORMATIVO (*COMPLIANCE*)	ALTA	7,4
ANÁLISIS DE RIESGOS	MEDIA	6,3

* la valoración original de 1 a 7 se ha adaptado a una escala de 1 a 10

La Figura 7 muestra la interrelación entre la capacidad de influencia del dirse con el nivel de integración de la RS/Sostenibilidad de forma gráfica. Los dirses que consideran que sus empresas están en etapas más avanzadas del proceso de desarrollo de la RS/Sostenibilidad (etapas ligadas a la mejora y transformación) - y que se caracterizan por una mayor antigüedad en la creación del puesto de trabajo del dirse - reportan también mayores niveles de integración de la RS/Sostenibilidad en las diferentes áreas.

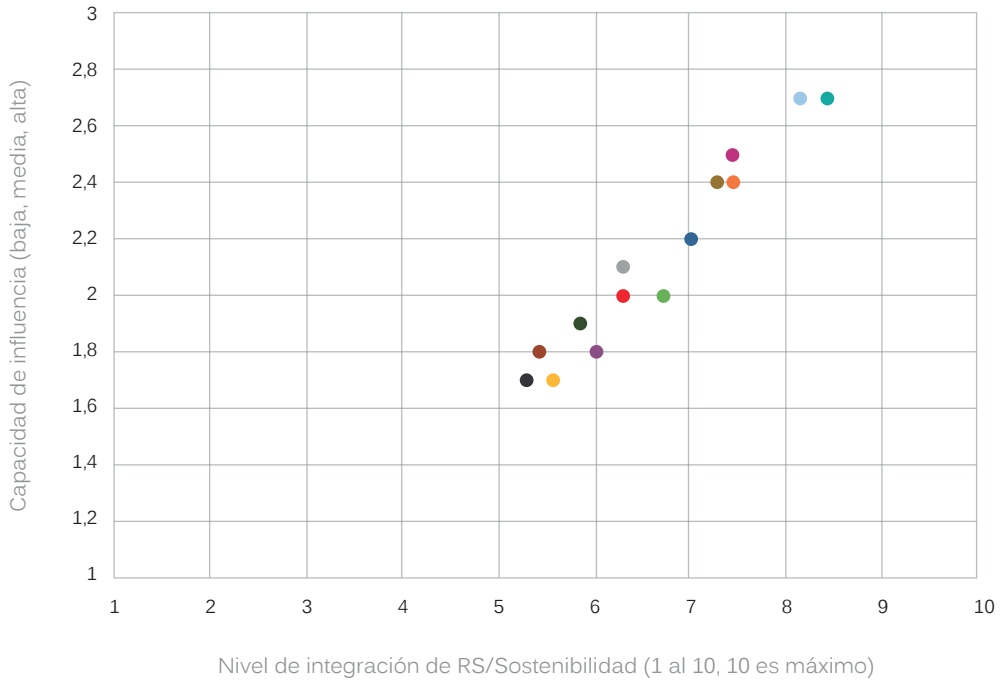
"Tenemos que darle al dirse nuevos enfoque estratégicos y herramientas reales de análisis y gestión, que le permitan generar alianzas internas con otros directivos (CFO, RR.HH, Comunicación, MK, ...), y que le permitan que el Consejo y los accionistas aprecien el valor de un negocio responsable"

GEMA MARTÍN
Senior Manager
Valora Consultores

"Tradicionalmente la función del dirse ha tenido un carácter más operativo y estaba centrada, fundamentalmente, en gestionar la acción social y en elaborar un *reporting* anual de sostenibilidad. En los últimos años ha adquirido un talante más estratégico y el dirse ha comenzado a actuar como dinamizador y agente transformador del cambio. El reto a futuro del dirse es demostrar que la sostenibilidad es un impulsor crítico del negocio en términos de ROI"

PABLO BASCONES
Socio de PwC. Responsable de consultoría en sostenibilidad y RSC
PWC

Figura 7: Capacidad de influencia y nivel de integración de RS/Sostenibilidad



- Negocio
- Dirección General / Servicios Corporativos
- Medio Ambiente
- Comunicación / Reputación
- Comercial
- Calidad
- Cumplimiento normativo (*Compliance*)
- Recursos Humanos
- Producción o equivalente
- Compras / Proveedores
- Departamentos internos y de soporte
- Relaciones institucionales / Marketing
- I+D+i
- Análisis de riesgos

3.7. Opinión del dirse sobre su figura y función

¿Hacia dónde vamos?

En este apartado se consideran la valoración de las competencias clave del dirse, los principales argumentos, palancas y barreras relacionados con el impulso de proyectos de RS/Sostenibilidad en la organización y la visión del futuro del dirse en el medio y largo plazo.

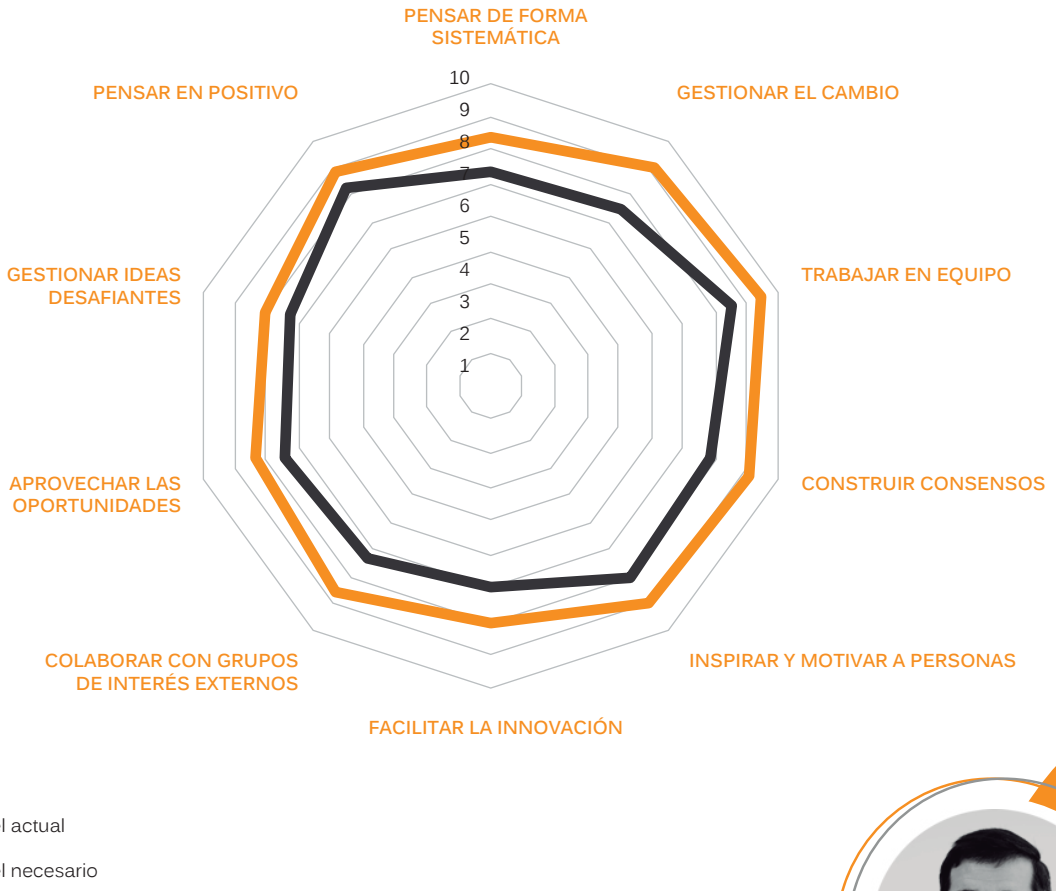
La función del dirse requiere una serie de habilidades. Con respecto a diez competencias clave, la encuesta pedía que se valorara el nivel actual de cada una de ellas y el nivel que se consideraba necesario para desempeñar con éxito la función.

Según su autoevaluación, los dirses consideran que poseen un nivel alto de todas las competencias (el promedio siempre está por encima del 5 como punto medio de la escala). Sin embargo, como ilustra la Figura 8, en todos los casos opinan que se requiere un nivel mayor de la competencia para ser un "buen dirse". Los mayores *gaps* son percibidos en relación con las competencias de gestionar el cambio, colaborar con grupos de interés externos y construir consensos.

"Entre las habilidades y capacidades del dirse señala la resiliencia y la capacidad de ser un asesor interno, innovador, qué vaya más allá. Debe ser a la vez, impulsor, perseverante y pragmático, y debe estar en el Comité de Dirección. El dirse es una función a largo plazo, y no se acabará en tanto tenga esa visión innovadora, que tiene que ir más allá de la normativa"

PILAR SUÁREZ-INCLÁN
Directora de Comunicación, Reputación Corporativa y Relaciones Institucionales
Reale Seguros

Figura 8: Competencias del dirse: valoración del nivel actual y necesario*



* la valoración original de 1 a 7 se ha adaptado a una escala de 1 a 10

"La función del dirse en las organizaciones debe entenderse como una función transversal que participa en la definición de políticas, su implantación y el control de los resultados de las mismas, que impulsa la incorporación de la gestión de capitales y que busca el impacto más en el balance que en la cuenta de resultados"

FRANCISCO HEVIA
Director Senior
Llorente y Cuenca

Los principales argumentos, palancas y barreras relacionados con el impulso de proyectos de RS/Sostenibilidad en la organización no han variado con respecto al anterior estudio de DIRSE. Así, los **tres argumentos utilizados con más éxito para impulsar los proyectos** desde su área son:

1. La alineación con el propósito, las políticas y estrategias de la compañía (73%)
2. El impacto en el valor de la marca y la reputación corporativa (60%)
3. La alineación con los requisitos de los clientes (o de algunos de ellos) (35%)

Las **tres palancas más comunes en las que se suele apoyar el dirse para comprometer a los directivos** de la organización con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad son:

1. El compromiso de la alta dirección con la RS/Sostenibilidad (80%)
2. Los objetivos estratégicos de la compañía (70%)
3. La buena relación personal y profesional con los demás directivos (45%)

Por el contrario, las **principales barreras con las que el dirse suele enfrentarse para comprometer a la organización** con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad son:

1. Dificultad para evaluar la contribución (retorno inversión u otros parámetros) de cada iniciativa o proyecto (47%)
2. Estructura organizativa rígida o poco transversal (41%)
3. Dificultad para ejercer influencia en los presupuestos y competencias de otras áreas/-Falta de presupuesto (32%)

En cuanto a la visión futura de la función dirse, un 47% de los encuestados considera que en los próximos 5 años el puesto va a cobrar más relevancia organizativa y sólo un 1% considera que va a perder peso.

En el largo plazo, los encuestados vislumbran una evolución con cambios más profundos: un 59% piensa que en los próximos 15 años el puesto va a cobrar más relevancia organizativa, un 3% piensa que el puesto va a perder peso en la organización y un 9% opina que el puesto va a cambiar drásticamente sus funciones.

4

CONCLUSIONES

El presente estudio muestra las características relevantes del perfil y las funciones ejercidas por los dirses, así como el nivel y alcance de la implantación de la Responsabilidad Social (RS) o Sostenibilidad en España.

El trabajo se basa en una encuesta contestada por dirses pertenecientes a compañías que en su mayoría son de gran tamaño (facturación superior a 50 millones de euros y/o más de mil empleados), pertenecientes a sectores dirigidos al consumidor final y de nacionalidad española.

Con respecto a la radiografía actual de la figura del dirse, cabe destacar las siguientes características:

- El dirse "medio" es mujer, de 40 a 50 años, cuenta con formación universitaria y, en muchos casos, con un Posgrado o Máster específico en el ámbito de la RS/Sostenibilidad; y generalmente lleva 10 años o más trabajando en la misma empresa.
- La denominación del puesto de trabajo del dirse suele incluir las palabras "Responsabilidad Social" o términos afines, y se desempeña principalmente como función exclusiva o integrada en las áreas de Comunicación y Recursos Humanos.
- En la mitad de los casos, el dirse depende directamente del máximo ejecutivo de la empresa y forma parte del Comité de Dirección o está representado en él por otro directivo.
- Por lo general, el dirse dispone de un equipo promedio de 3,8 colaboradores en materia de RS/Sostenibilidad y un presupuesto específico para el área que no supera el millón de euros.
- Los dirses suelen disfrutar de una retribución bruta anual hasta los 79.999 euros y, en caso dado, complementada con una retribución variable, generalmente, hasta el 20% del salario bruto anual.
- El dirse dedica más de la mitad de su tiempo a la definición e implementación de proyectos de RS/Sostenibilidad (propios y con otras áreas), a la definición de la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa y al *reporting* corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés.
- Mientras el dirse valora como actividades más importantes la definición de la estrategia de RS/Sostenibilidad y la definición e implementación de proyectos de RS/-Sostenibilidad, opina que en su empresa se pone el énfasis, sobre todo, en el *reporting* corporativo y la gestión de los temas de ética, *compliance* y gobierno corporativo.
- El dirse valora que tiene un nivel alto de las competencias clave que requiere el puesto de trabajo, pero ve necesario reforzar las competencias de gestionar el cambio, colaborar con grupos de interés externos y construir consensos.
- Los dirses son optimistas: tienen mayoritariamente una visión positiva de la evolución futura de la función, y piensan que en los próximos 15 años el puesto va a cobrar más relevancia organizativa.

Con respecto a la evolución observada desde el estudio de DIRSE del año 2013, cabe destacar las siguientes tendencias:

- El aumento de mujeres dirses y de que éstas predominen entre los dirses con menos de 10 años de antigüedad, apuntan a una tendencia hacia la feminización del puesto.
- El aumento de la proporción de dirses que acceden al puesto procediendo de otras empresas y sectores (y la consiguiente reducción de la promoción interna) indica la creciente profesionalización del dirse en el mercado de trabajo.
- El dato de que se duplica el porcentaje de empresas que han creado el puesto del dirse desde hace 10 o más años, señala la consolidación de la función de dirse en las compañías.
- A pesar de que no se observan mejoras en la retribución fija de los dirses, se incrementa el porcentaje de dirses que reciben una retribución variable anual y que son beneficiarios de un plan de incentivos a largo plazo, equiparando su situación a la de directivos de otras áreas.
- En la percepción de la importancia otorgada por la empresa a las diferentes actividades del dirse, se reduce la valoración de la medición de resultados de la función, la identificación de las tendencias socioeconómicas y ambientales y el análisis de riesgos no financieros. Por el contrario, la gestión de los temas de ética, *compliance* y gobierno corporativo, una actividad no incluida como opción en el estudio del 2013, recibe una de las valoraciones más altas y se revela como una función nueva en la agenda del dirse.

Con respecto al avance de la implantación de la RS/Sostenibilidad en las empresas, cabe destacar las siguientes cuestiones:

- El aumento de la proporción de empresas que tratan periódicamente asuntos de RS/Sostenibilidad con el máximo ejecutivo de la compañía y/o el Comité de Dirección y la mayor representación de la función en los órganos de gobierno de la compañía son claros indicadores de que esta materia ha ganado relevancia en las empresas.

- La mayor proporción de empresas con una política formalizada de RS/Sostenibilidad y la progresiva implantación de otras herramientas formales orientadas a la comunicación y a la integración estratégica de la RS/Sostenibilidad está vinculada a una mayor antigüedad en la creación del puesto de trabajo.

- Los dirses que consideran que sus empresas están en etapas más avanzadas del proceso de desarrollo de la RS/Sostenibilidad, y que se caracterizan por una mayor antigüedad en la creación del puesto de trabajo, reportan mayores niveles de integración de la RS/Sostenibilidad en las diferentes áreas corporativas.

ANEXO 1
CUESTIONARIO

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Pregunta 1

Indique el sector de su compañía (escoja la actividad en la que la empresa genera la mayor parte de su facturación):

- ☐ Construcción, agua, saneamiento y residuos
- ☐ Industria extractiva y suministro de energía eléctrica y gas
- ☐ Comercio, industria manufacturera, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- ☐ Servicios, comunicaciones y entretenimiento
- ☐ Transporte y almacenamiento
- ☐ Actividades financieras y de seguros

Pregunta 2

Indique la cifra aproximada de facturación en el año 2017: _____

Pregunta 3

Indique la cifra aproximada del número de empleados en el año 2017: _____

Pregunta 4

Indique el porcentaje aproximado de facturación de la compañía que proviene de productos y servicios asociados a marcas propias dirigidas a consumidores finales (a efectos de esta encuesta, por consumidor se entiende a las personas físicas que utilizan o consumen el producto o servicio):

- ☐ Los productos o servicios de la compañía no van dirigidos o no se venden directamente a los consumidores finales
- ☐ Menos del 10%
- ☐ Entre el 10% y el 24%
- ☐ Entre el 25% y el 49%
- ☐ Entre el 50% y el 74%
- ☐ Entre el 75% y el 100%
- ☐ No sabe

Pregunta 5

Indique si su empresa es una empresa familiar (el patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias):

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No sabe

Pregunta 6

Indique si su empresa es una empresa cotizada:

- ☐ Sí
- ☐ No, pero sí lo es alguno de mis accionistas de control
- ☐ No
- ☐ No sabe

Pregunta 7

Indique si su empresa o accionista de control está incluida en alguno de los siguientes índices (marque más de una respuesta si es necesario):

- ☐ IBEX 35
- ☐ FTSE4Good
- ☐ DJSI
- ☐ La empresa o accionista de control no está incluida en ninguno de estos índices
- ☐ No sabe

Pregunta 8

Indique el país de origen de la empresa o, en su caso, de la empresa cabecera de grupo a nivel internacional (tanto si es Ud. responsable de la misma como si se responsabiliza solamente de una de sus áreas de negocio o geográficas):

- ☐ España
- ☐ Otro país (por favor especifique): _____

Pregunta 9

Indique el número de países (excluido España) en los que está presente la compañía con organización propia:

_____

Pregunta 10

Si alguna de las actividades desarrolladas por su empresa está sometida a la supervisión de un organismo regulador, indique el ámbito de regulación (marque más de una respuesta si es necesario):

- ☐ No está sometida a supervisión
- ☐ Energía
- ☐ Telecomunicaciones
- ☐ Financiera
- ☐ Seguros
- ☐ Sanitaria
- ☐ Otras
- ☐ No sabe

Pregunta 11

Indique de forma aproximada qué parte de los ingresos de su compañía proviene de las actividades reguladas [Solo si ha contestado "Energía", "Telecomunicaciones", "Financiera", "Seguros", "Sanitaria" u "Otras" en Pregunta 10]:

- ☐ Menos del 10%
- ☐ Entre el 10% y el 24%
- ☐ Entre el 25% y el 49%
- ☐ Entre el 50% y el 74%
- ☐ Entre el 75% y el 100%
- ☐ No sabe

PERFIL DE LA PERSONA

Pregunta 12

Indique el nombre de su puesto de trabajo (por ejemplo, Director de RR.HH. y RSC):

_____

Pregunta 13

Indique su género:

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre

Pregunta 14

Indique su edad: _____

Pregunta 15

Indique su formación (marque más de una respuesta si es necesario):

- ☐ Básica
- ☐ Universitaria
- ☐ Posgrado/Máster en Administración y Dirección de Empresas (por ejemplo, MBA)
- ☐ Posgrado/Máster en el ámbito de la Responsabilidad Social/Sostenibilidad
- ☐ Doctorado

En caso de haber cursado un Posgrado/Máster en el ámbito de la RS/Sostenibilidad, indique el título de sus estudios:

_____

Pregunta 16

Indique su antigüedad en el puesto de trabajo:

- ☐ Menos de 5 años
- ☐ Entre 5 y 10 años
- ☐ Igual o más de 10 años

Pregunta 17

Indique su antigüedad en la organización:

- ☐ Menos de 5 años
- ☐ Entre 5 y 10 años
- ☐ Igual o más de 10 años

Pregunta 18

Antes de asumir el puesto de dirse que ahora ocupa, ¿en qué organización desarrollaba su actividad profesional?

- ☐ En la misma empresa
- ☐ En otra empresa del mismo sector
- ☐ En otra empresa de otro sector/otra entidad
- ☐ En ninguna, el actual puesto de trabajo es mi primera experiencia profesional

Pregunta 19

Indique en qué área desarrollaba su actividad profesional anterior [Solo si ha contestado "En la misma empresa", “En otra empresa del mismo sector” o “En otra empresa de otro sector/otra entidad” en Pregunta 18]:

- ☐ Responsabilidad Social/Sostenibilidad
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Medio ambiente
- ☐ Calidad
- ☐ Seguridad y salud laboral
- ☐ Comunicación
- ☐ Relaciones institucionales
- ☐ Marketing
- ☐ Comercial
- ☐ Producción
- ☐ Otra (por favor especifique) _____

Pregunta 20

Indique qué cargo ocupaba en el área en la que desarrollaba su actividad profesional anterior [Solo si ha contestado "En la misma empresa", “En otra empresa del mismo sector” o “En otra empresa de otro sector/otra entidad” en Pregunta 18]:

- ☐ CEO
- ☐ Directivo
- ☐ Mando intermedio
- ☐ Técnico
- ☐ Administrativo/Operario/Auxiliar
- ☐ Otro (por favor especifique) _____

PUESTO DE TRABAJO DEL DIRSE

Pregunta 21

¿Cuántos años hace que se creó el puesto de trabajo de dirse en su organización? _____

Pregunta 22

Indique si la función de Responsabilidad Social o Sostenibilidad está integrada en otra área (marque más de una respuesta si es necesario):

- ☐ No, la función de RS/Sostenibilidad no está integrada en otra área de la compañía
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Medio ambiente
- ☐ Calidad
- ☐ Seguridad y salud laboral
- ☐ Comunicación
- ☐ Relaciones institucionales
- ☐ Marketing
- ☐ Otra (por favor especifique) _____

Pregunta 23

¿A cuántos niveles se encuentra su puesto de dirse del máximo ejecutivo de la empresa?

- ☐ Dependo directamente del máximo ejecutivo de la empresa
- ☐ Mi jefe depende directamente del máximo ejecutivo de la empresa
- ☐ Ni mi jefe ni yo reportamos directamente al máximo ejecutivo de la empresa

Pregunta 24

¿Reporta a alguna Dirección de Responsabilidad Social o Sostenibilidad de nivel superior (por ejemplo, una Dirección Europea de RSC)?

- ☐ Sí
- ☐ No

En caso afirmativo, indique cómo se denomina esa Dirección de RS/Sostenibilidad: _____

Pregunta 25

¿Con qué frecuencia se suelen tratar con el máximo ejecutivo de la compañía asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Una vez al trimestre
- ☐ Dos veces al año
- ☐ Una vez al año
- ☐ No se realiza de forma periódica
- ☐ No sabe
- ☐ Otra frecuencia (por favor especifique): _____

Pregunta 26

¿Su puesto de dirse participa en el comité de dirección?

- ☐ Sí, el dirse forma parte del comité de dirección de la empresa
- ☐ No, el dirse no forma parte del comité de dirección de la empresa, pero está representado por
- ☐ otro directivo (por favor especifique abajo)
- ☐ No, el dirse no forma parte del comité de dirección de la empresa
- ☐ La empresa no tiene un comité de dirección
- ☐ No sabe

En su caso, indique el puesto de trabajo que representa al dirse en el comité de dirección:

Pregunta 27

¿Con qué frecuencia se suelen tratar en el comité de dirección asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Una vez al trimestre
- ☐ Dos veces al año
- ☐ Una vez al año
- ☐ No se realiza de forma periódica
- ☐ No sabe
- ☐ Otra frecuencia (por favor especifique): _____

Pregunta 28

¿Dispone de un equipo de colaboradores en materia de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Sí
- ☐ No

En caso afirmativo, indique el número de colaboradores a tiempo completo adscritos al área de RS/Sostenibilidad y/o adscritos a otras áreas:

Pregunta 29

¿Existe un presupuesto formalmente establecido para las actividades de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Sí, existe un presupuesto específico para el área de RS/Sostenibilidad
- ☐ Sí, existe un presupuesto, pero es compartido con otras áreas
- ☐ Sí, existe un presupuesto, pero es controlado por otras áreas
- ☐ No existe un presupuesto formalmente establecido

En caso afirmativo, indique el presupuesto anual aproximado dedicado al área de RS/Sostenibilidad en el año 2017:

Pregunta 30

¿La empresa cuenta con una Fundación que realiza actividades en el ámbito de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No sabe

Pregunta 31

Indique el número de colaboradores de la Fundación y especifique el tipo de colaboración (a tiempo completo, parcial o por proyectos) [Solo si ha contestado "Sí" en la Pregunta 30]:

Pregunta 32

Indique el presupuesto anual aproximado de la Fundación en el año 2017[Solo si ha contestado "Sí" en la Pregunta 30]:

FUNCIONES DEL DIRSE

Pregunta 33

Indique aproximadamente el tiempo que dedica como dirse a las siguientes diez funciones (en porcentaje, en total debe sumar 100):

- Definir la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa ☐
- Definir e implementar proyectos de RS/Sostenibilidad (propios y con otras áreas) ☐
- Definir e implementar iniciativas de acción social ☐
- Gestionar la relación con los grupos de interés ☐
- Reporting corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés ☐
- Medición de resultados de la función (logro de objetivos, resultados de las iniciativas y proyectos, etc.) ☐
- Identificar las tendencias socioeconómicas y ambientales ☐
- Análisis de riesgos no financieros ☐
- Gestionar los temas de ética, compliance y gobierno corporativo ☐
- Otras actividades ☐

Pregunta 34

Valore la importancia que le da Ud. a cada una de las siguientes funciones de dirse, así como la importancia que se le da en su empresa a esa función (escala de 1 a 7, donde 7 es la máxima importancia):

	Importancia que le da Usted	Importancia que se le da en la empresa
Definir la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa	☐ 1-7	☐ 1-7
Definir e implementar proyectos de RS/Sostenibilidad (propios y con otras áreas)	☐ 1-7	☐ 1-7
Definir e implementar iniciativas de acción social	☐ 1-7	☐ 1-7
Gestionar la relación con los grupos de interés	☐ 1-7	☐ 1-7
Reporting corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés	☐ 1-7	☐ 1-7
Medición de resultados de la función (logro de objetivos, resultados de las iniciativas y proyectos, etc.)	☐ 1-7	☐ 1-7
Identificar las tendencias socioeconómicas y ambientales	☐ 1-7	☐ 1-7
Análisis de riesgos no financieros	☐ 1-7	☐ 1-7
Gestionar los temas de ética, compliance y gobierno corporativo	☐ 1-7	☐ 1-7
Otras actividades relevantes para la función (por favor especifique abajo)	☐ 1-7	☐ 1-7

En su caso, indique cuáles son otras actividades relevantes para la función del dirse:

_____

INFORMACIÓN RETRIBUTIVA DEL DIRSE

Pregunta 35

Indique la horquilla en la que se encuentra su retribución fija bruta como dirse:

- ☐ Menos de 49.999 euros
- ☐ Entre 50.000 euros y 79.999 euros
- ☐ Entre 80.000 euros y 119.999 euros
- ☐ Igual o más de 120.000 euros

Pregunta 36

Indique el peso de la retribución variable anual como dirse:

- ☐ Sin retribución variable
- ☐ Inferior o igual al 10% de la retribución fija
- ☐ Entre el 11% y el 20% de la retribución fija
- ☐ Entre el 21% y el 30% de la retribución fija
- ☐ Más del 30% de la retribución fija

Pregunta 37

¿Su organización tiene implantado un plan de incentivos a largo plazo para sus directivos?

- ☐ Sí, y el puesto de dirse es beneficiario de dicho plan
- ☐ Sí, pero el puesto de dirse no es beneficiario de dicho plan
- ☐ No
- ☐ No sabe

Pregunta 38

Indique otros componentes del paquete retributivo:

_____

Pregunta 39

En el caso de que el dirse sea beneficiario del plan de incentivos a largo plazo para directivos, indique el número de anualidades que representa dicho incentivo en relación con la retribución total (fija más variable) anual [Solo si ha contestado "Sí, y el puesto de dirse es beneficiario de dicho plan" en Pregunta 37]:

- ☐ Menos de una anualidad
- ☐ Entre una y dos anualidades
- ☐ Más de dos anualidades
- ☐ No sabe

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

Pregunta 40

¿Existe en su empresa un compromiso o una política de Responsabilidad Social o Sostenibilidad formalizada?

- ☐ Sí, y se comunica a toda la organización
- ☐ Sí, pero no se ha comunicado a toda la organización
- ☐ No

Pregunta 41

En el caso de que exista un compromiso o una política de RS/Sostenibilidad formalizada, indique quién ha aprobado dicho compromiso:

- ☐ El Consejo de Administración
- ☐ Una Comisión Delegada del Consejo
- ☐ El máximo ejecutivo de la compañía
- ☐ El dirse
- ☐ Otro cargo ejecutivo
- ☐ No sabe

Pregunta 42

¿Su empresa elabora una memoria o informe de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Sí, y la información de RS/Sostenibilidad se presenta junto a la información económica en un Informe Integrado
- ☐ Sí, pero la información de RS/Sostenibilidad se presenta en un informe específico (no integrado en el Informe Anual)
- ☐ No

En caso afirmativo, indique el año de publicación de la primera memoria o informe de RS/Sostenibilidad: _____

Pregunta 43

En el caso de que su empresa elabore una memoria o informe de RS/Sostenibilidad, indique si se trata de un informe verificado por una entidad externa:

- ☐ Sí
- ☐ No

Pregunta 44

¿Su empresa cuenta con un plan director o estratégico de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Sí, y está integrado dentro del Plan Estratégico General
- ☐ Sí, pero no está integrado dentro del Plan Estratégico General
- ☐ No

En caso afirmativo, indique el año de definición del primer plan director o estratégico: _____

Pregunta 45

¿Su empresa define indicadores clave de desempeño (KPI) relacionados con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Sí, y los indicadores están integrados en un cuadro de mando integral o similar que se presenta periódicamente a la alta dirección
- ☐ Sí, pero los indicadores no están integrados en un cuadro de mando integral o similar
- ☐ No
- ☐ En caso afirmativo, indique el año desde el que se definen indicadores clave de desempeño (KPI): _____

Pregunta 46

¿Se incluye la evaluación de los objetivos relacionados con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en la retribución variable? (marque más de una respuesta si es necesario)

- ☐ Sí, para el CEO
- ☐ Sí, para los directivos
- ☐ Sí, para los mandos intermedios
- ☐ Sí, para los técnicos
- ☐ Sí, para los administrativos/operarios/auxiliares
- ☐ No

En caso afirmativo, indique el año desde el que se integra la evaluación de los objetivos relacionados con la RS/Sostenibilidad en la política retributiva:

_____

Pregunta 47

¿De qué manera asumen los órganos de gobierno de su empresa la supervisión de los asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Un miembro del consejo asume formalmente la representación de la función en el Consejo de Administración
- ☐ Una comisión delegada del Consejo de Administración, creada específicamente, asume formalmente la represetación de la función
- ☐ Una comisión delegada del Consejo de Administración existente asume formalmente la representación de la función, entre otras funciones
- ☐ Se establece un reporte formal y periódico al pleno del Consejo
- ☐ Existen otras formas de representación de la función (por favor especifique abajo)
- ☐ No está prevista la representación formal de la función en los órganos de gobierno de la compañía
- ☐ No sabe

En su caso, indique la forma de representación alternativa de la función de RS/Sostenibilidad:

_____

Pregunta 48

En caso de que se realice un reporte periódico por parte de los órganos ejecutivos de la empresa a sus órganos de gobierno (administrador único, comisión delegada, pleno del Consejo de Administración...), ¿quién se responsabiliza de hacerlo?

- ☐ El dirse
- ☐ Su superior jerárquico
- ☐ El máximo ejecutivo de la compañía
- ☐ No sabe

TRANSVERSALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Pregunta 49

¿Existe algún órgano transversal específico de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

- ☐ Sí
- ☐ No

En caso afirmativo, indique cómo se denomina ese órgano transversal específico de RS/Sostenibilidad:

_____

Pregunta 50

En el caso de que exista un órgano transversal específico de RS/Sostenibilidad, ¿con qué frecuencia se reúne?

- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Una vez al trimestre
- ☐ Dos veces al año
- ☐ Una vez al año
- ☐ No se realiza de forma periódica
- ☐ No sabe
- ☐ Otra frecuencia (por favor especifique): _____

Pregunta 51

Valore la capacidad de influencia (alta/media/baja) que tienen Ud. y su equipo que depende de Ud. sobre cada una de las siguientes áreas de la compañía. Asimismo valore el nivel actual de integración de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en las actividades y en el proceso de toma de decisiones del área (escala de 1 a 7, donde 7 es la máxima integración):

	Capacidad de influencia	Nivel de integración de la RS/Sostenibilidad
Negocio		
Recursos Humanos	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Dirección General/Servicios Corporativos	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Producción o equivalente	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Medio Ambiente	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Compras/Proveedores	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Comunicación/Reputación	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Departamentos internos y de soporte	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Comercial	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Relaciones Institucionales/Marketing	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Calidad	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
I+D+i	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Cumplimiento normativo (compliance)	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Análisis de riesgos	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7
Otra (por favor especifique abajo)	☐ Alta/Media/Baja	☐ 1-7

En su caso, indique otro área relevante para la empresa: _____

OPINIÓN DEL DIRSE

Pregunta 52

La función del dirse requiere una serie de habilidades. Valore su nivel actual de cada una de las siguientes competencias y el nivel que considera necesario para desempeñar con éxito la función del dirse (escala de 1 a 7, donde 7 es la máxima importancia):

	Nivel actual	Nivel necesario
Pensar de forma sistémica	☐ 1-7	☐ 1-7
Gestionar el cambio	☐ 1-7	☐ 1-7
Trabajar en equipo	☐ 1-7	☐ 1-7
Construir consensos	☐ 1-7	☐ 1-7
Inspirar y motivar a personas	☐ 1-7	☐ 1-7
Facilitar la innovación	☐ 1-7	☐ 1-7
Colaborar con grupos de interés externos	☐ 1-7	☐ 1-7
Aprovechar las oportunidades	☐ 1-7	☐ 1-7
Generar ideas desafiantes	☐ 1-7	☐ 1-7
Pensar en positivo	☐ 1-7	☐ 1-7

Pregunta 53

¿Cuáles son los principales argumentos que utiliza para impulsar los proyectos desde su área? (indique un máximo de tres opciones)

- ☐ La alineación con el propósito, las políticas y estrategias de la compañía
- ☐ Aspectos de liderazgo de mercado
- ☐ La presión de la competencia
- ☐ La alineación con los requisitos de los clientes (o de algunos de ellos)
- ☐ El impacto en el valor de la marca y la reputación corporativa
- ☐ La presión legislativa
- ☐ La minimización o capacidad de anticiparse a los riesgos
- ☐ La reducción de costes
- ☐ El retorno de la inversión/la atracción y captación de inversión
- ☐ La atracción y retención de talento
- ☐ La “licencia social para operar”
- ☐ Otros (por favor especifique): _____

Pregunta 54

¿Cuáles son las palancas que utiliza para comprometer a los directivos de la organización con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad? (indique un máximo de tres opciones)

- ☐ El compromiso de la alta dirección con la RS/Sostenibilidad
- ☐ La buena relación personal y profesional con los demás directivos
- ☐ La autoridad que se ha conferido a su puesto de trabajo
- ☐ El respeto de los directivos
- ☐ Los objetivos estratégicos de la compañía
- ☐ Los objetivos de su departamento
- ☐ La consecución de un presupuesto
- ☐ Otras (por favor especifique) _____

Pregunta 55

¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en su empresa para comprometer a la organización con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad? (indique un máximo de tres opciones)

- ☐ Falta de compromiso de la alta dirección
- ☐ Falta de alineación del resto de directivos con la alta dirección
- ☐ Estructura organizativa rígida o poco transversal
- ☐ Dificultad para evaluar la contribución (retorno inversión u otros parámetros) de cada iniciativa o proyecto
- ☐ Problemas para definir la ubicación organizativa, funciones y responsabilidades de la función
- ☐ Falta de reconocimientos a las personas que contribuyen de forma especial para impulsar la función (desde la propia función y desde otras áreas)
- ☐ Falta de presupuesto
- ☐ Dificultad para ejercer influencia en los presupuestos y competencias de otras áreas
- ☐ Otras (por favor especifique)

_____

Pregunta 56

Con respecto al proceso de desarrollo de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en su empresa, ¿en cuál de las tres etapas que se explican a continuación cree que se encuentra su empresa actualmente?

- ☐ Etapa ligada a la comunicación: la función del dirse consiste principalmente en gestionar los proyectos sociales y de voluntariado corporativo y elaborar los informes de RS/Sostenibilidad
- ☐ Etapa ligada a la mejora: la función del dirse consiste principalmente en identificar riesgos y proponer medidas de mitigación para los mismos, además de identificar oportunidades de negocio ligadas al impacto en términos sociales y económicos
- ☐ Etapa ligada a la transformación: la función del dirse consiste principalmente en actuar como un radar para identificar las tendencias de la sociedad y priorizar la información que puede impactar en el negocio, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa
- ☐ No sabe

Pregunta 57

¿Cómo cree que va a evolucionar el nivel organizativo del dirse en su empresa en los próximos 5 años?

- ☐ Se va a mantener en la misma posición organizativa
- ☐ El puesto va a cobrar más relevancia organizativa (por ejemplo va a formar parte del Comité de Dirección, se le va a ampliar el alcance de actuación o el tipo de responsabilidades)
- ☐ El puesto va a perder peso en la organización (por ejemplo, va a dejar de formar parte de algún comité importante o va a tener menos responsabilidades)
- ☐ No sabe

Pregunta 58

¿Cómo cree que va a evolucionar el nivel organizativo del dirse en su empresa en los próximos 15 años?

- ☐ Se va a mantener en la misma posición organizativa
- ☐ El puesto va a cobrar más relevancia organizativa (por ejemplo, va a formar parte del Comité de Dirección, se le va a ampliar el alcance de actuación o el tipo de responsabilidades)
- ☐ El puesto va a perder peso en la organización (por ejemplo, va a dejar de formar parte de algún comité importante o va a tener menos responsabilidades)
- ☐ El puesto va a cambiar drásticamente sus funciones
- ☐ No sabe

Pregunta 59

Para finalizar y si lo desea, puede hacer alguna observación sobre la función del dirse que no haya sido recogida por la encuesta:

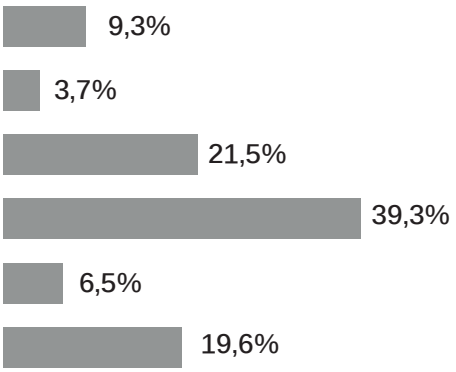
ANEXO 2
RESULTADOS DETALLADOS

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Pregunta 1

Indique el sector de su compañía (escoja la actividad en la que la empresa genera la mayor parte de su facturación):

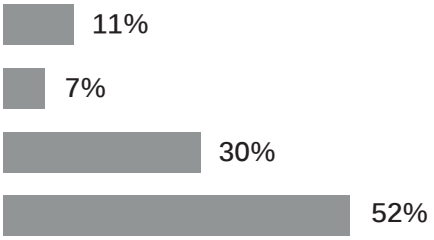
SECTORES DE ACTIVIDAD	Nº	%
Construcción, agua, saneamiento y residuos	10	9,3%
Industria extractiva y suministro de energía eléctrica y gas	4	3,7%
Comercio, industria manufacturera, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	23	21,5%
Servicios, comunicaciones y entretenimiento	42	39,3%
Transporte y almacenamiento	7	6,5%
Actividades financieras y de seguros	21	19,6%
TOTAL	107	100%



Pregunta 2

Indique la cifra aproximada de facturación en el año 2017:

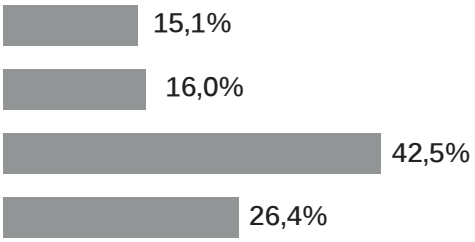
FACTURACIÓN (Por rangos)	Nº	%
Menos de 10 millones €	11	11%
De 10 a 49 millones €	7	7%
De 50 a 499 millones €	30	30%
Más de 500 millones €	52	52%
TOTAL	100	100%



Pregunta 3

Indique la cifra aproximada del número de empleados en el año 2017:

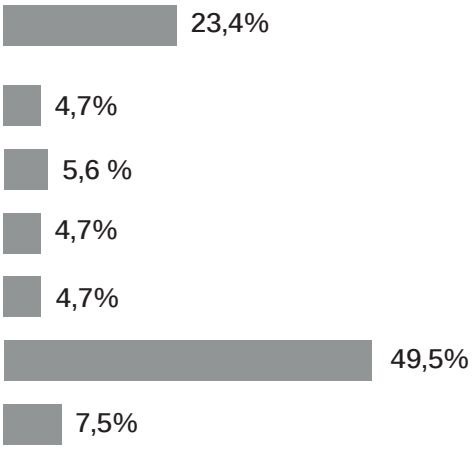
NÚMERO DE EMPLEADOS (Por rangos)	Nº	%
Menos de 250	16	15,1%
Entre 250 y 999	17	16,0%
Entre 1.000 y 10.000	45	42,5%
Más de 10.000	28	26,4%
TOTAL	106	100%



Pregunta 4

Indique el porcentaje aproximado de facturación de la compañía que proviene de productos y servicios asociados a marcas propias dirigidas a consumidores finales (a efectos de esta encuesta, por consumidor se entiende a las personas físicas que utilizan o consumen el producto o servicio):

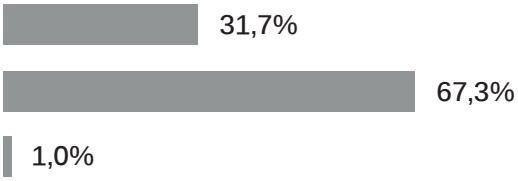
FACTURACIÓN DIRECTA AL CONSUMIDOR	Nº	%
Los productos o servicios de la compañía no van dirigidos o no se venden directamente a los consumidores finales	25	23,4%
Menos del 10%	5	4,7%
Entre el 10% y el 24%	6	5,6%
Entre el 25% y el 49%	5	4,7%
Entre el 50% y el 74%	5	4,7%
Entre el 75% y el 100%	53	49,5%
No sabe	8	7,5%
TOTAL	107	100%



Pregunta 5

Indique si su empresa es una empresa familiar (el patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias):

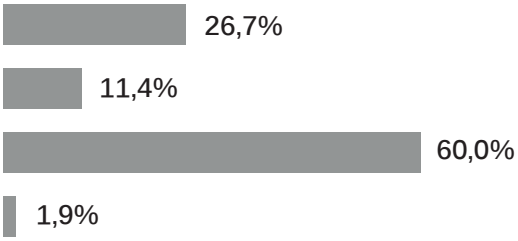
EMPRESAS FAMILIARES	Nº	%
Sí	33	31,7%
No	70	67,3%
No sabe	1	1,0%
TOTAL	104	100%



Pregunta 6

Indique si su empresa es una empresa cotizada:

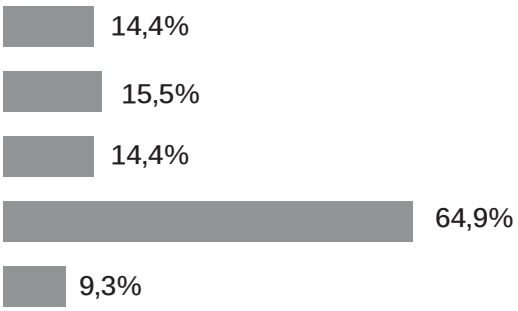
EMPRESAS COTIZADAS	Nº	%
Sí	28	26,7%
No, pero sí lo es alguno de mis accionistas de control	12	11,4%
No	63	60,0%
No sabe	2	1,9%
TOTAL	105	100%



Pregunta 7

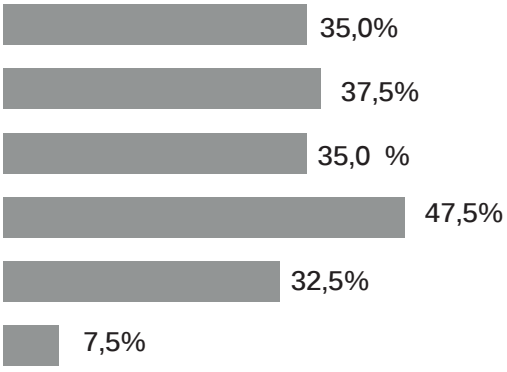
Indique si su empresa o accionista de control está incluida en alguno de los siguientes índices (marque más de una respuesta si es necesario):

ÍNDICES BURSÁTILES	Nº	%
IBEX 35	14	14,4%
FTSE4Good	15	15,5%
DJSI	14	14,4%
La empresa o accionista de control no está incluida en ninguno de estos índices	63	64,9%
No sabe	9	9,3%
TOTAL	97*	-



* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

ÍNDICES BURSÁTILES (Sólo respuestas de empresas accionistas de control cotizadas)	Nº	%
IBEX 35	14	35,0%
FTSE4Good	15	37,5%
DJSI	14	35,0%
FTSE4Good y/o DJSI	10	47,5%
La empresa o accionista de control no está incluida en ninguno de estos índices	13	32,5%
No sabe	3	7,5%
TOTAL	40*	-

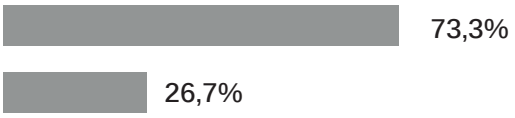


* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

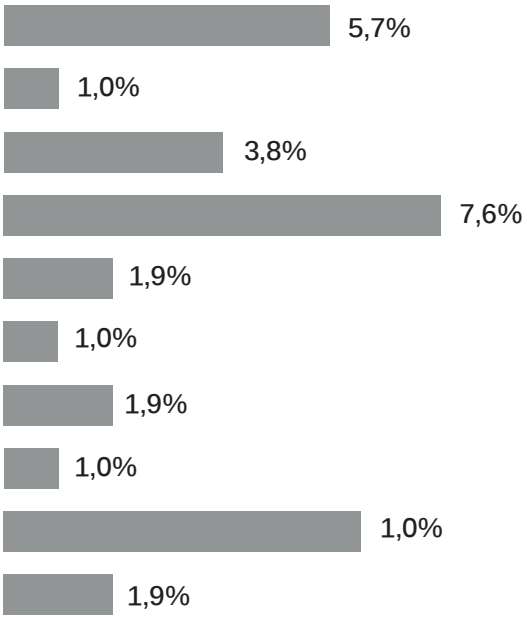
Pregunta 8

Indique el país de origen de la empresa o, en su caso, de la empresa cabecera de grupo a nivel internacional (tanto si es Ud. responsable de la misma como si se responsabiliza solamente de una de sus áreas de negocio o geográficas):

NACIONALIDAD DE LA EMPRESA	Nº	%
España	77	73,3%
Otro país	28	26,7%
TOTAL	105	100%



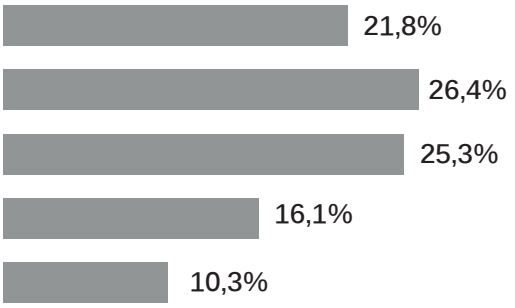
OTROS PAÍSES	Nº	%
Alemania	6	5,7%
Corea del Sur	1	1,0%
Estados Unidos	4	3,8%
Francia	8	7,6%
Italia	2	1,9%
México	1	1,0%
Países Bajos	2	1,9%
Reino Unido	1	1,0%
Suecia	1	1,0%
Suiza	2	1,9%
TOTAL	28	26,7%



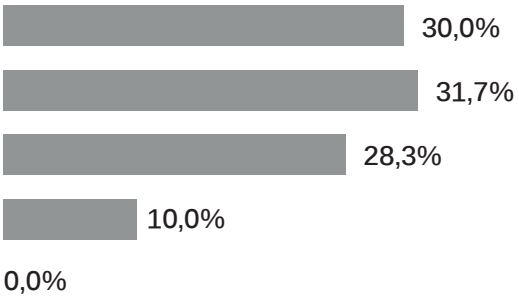
Pregunta 9

Indique el número de países (excluido España) en los que está presente la compañía con organización propia:

PRESENCIA DE LA EMPRESA EN OTROS PAÍSES (Por rangos)	Nº	%
Ninguno	19	21,8%
Entre 1 y 5	23	26,4%
Entre 6 y 25	22	25,3%
Entre 26 y 100	14	16,1%
Más de 100	9	10,3%
TOTAL	87	100%



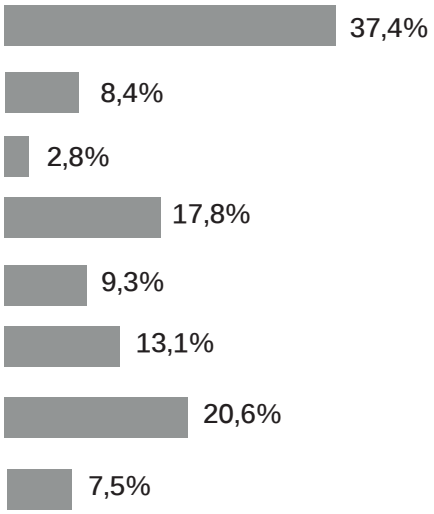
PRESENCIA DE LA EMPRESA EN OTROS PAÍSES (Sólo respuestas de empresas españolas)	Nº	%
Ninguno	18	30,0%
Entre 1 y 5	19	31,7%
Entre 6 y 25	17	28,3%
Entre 26 y 100	6	10,0%
Más de 100	0	0,0%
TOTAL	60	100%



Pregunta 10

Si alguna de las actividades desarrolladas por su empresa está sometida a la supervisión de un organismo regulador, indique el ámbito de regulación (marque más de una respuesta si es necesario):

SUPERVISIÓN DE ORGANISMO REGULADOR	Nº	%
No está sometida a supervisión	40	37,4%
Energía	9	8,4%
Telecomunicaciones	3	2,8%
Financiera	19	17,8%
Seguros	10	9,3%
Sanitaria	14	13,1%
Otras	22	20,6%
No sabe	8	7,5%
TOTAL	107*	-

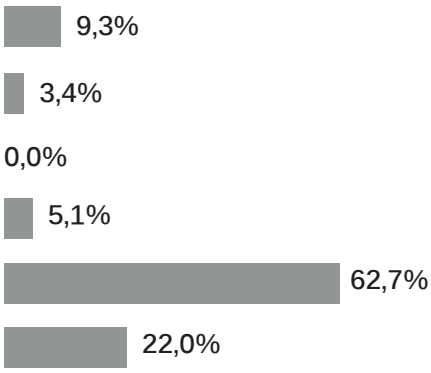


* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

Pregunta 11

Indique de forma aproximada qué parte de los ingresos de su compañía proviene de las actividades reguladas [Solo si ha contestado "Energía", "Telecomunicaciones", "Financiera", "Seguros", "Sanitaria" u "Otras" en Pregunta 10]:

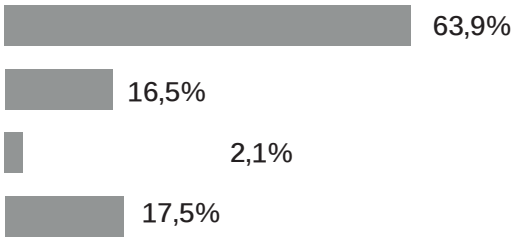
INGRESOS PROVENIENTES DE ACTIVIDADES REGULADAS	Nº	%
Menos del 10%	4	6,8%
Entre el 10% y el 24%	2	3,4%
Entre el 25% y el 49%	0	0,0%
Entre el 50% y el 74%	3	5,1%
Entre el 75% y el 100%	37	62,7%
No sabe	13	22,0%
TOTAL	59	100%



PERFIL DE LA PERSONA

Pregunta 12
Indique el nombre de su puesto de trabajo (por ejemplo, director de RR.HH. y RSC):

NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO DE DIRSE (Tras análisis)	Nº	%
Nombre incluye RS o términos afines	62	63,9%
Nombre incluye Sostenibilidad o términos afines	16	16,5%
Nombre incluye RS y Sostenibilidad	2	2,1%
Nombre no incluye ni RS ni Sostenibilidad	17	17,5%
TOTAL	97	100%

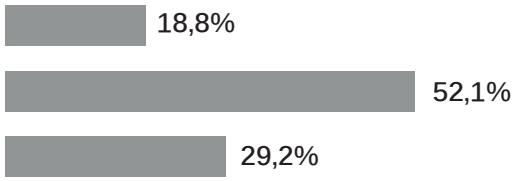


Pregunta 13
Indique su género:

GÉNERO	Nº	%
Mujer	60	58,3%
Hombre	43	41,7%
TOTAL	103	100%

Pregunta 14
Indique su edad:

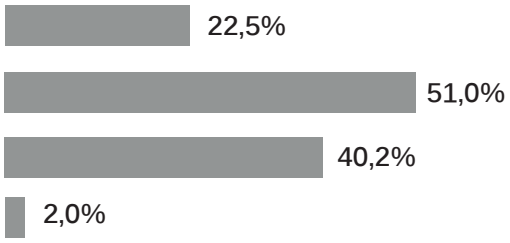
EDAD (POR RANGOS)	Nº	%
Menos de 40 años	18	18,8%
Entre 40 y 50 años	50	52,1%
Más de 51 años	28	29,2%
TOTAL	96	100%



Pregunta 15

Indique su formación (marque más de una respuesta si es necesario):

NIVEL DE FORMACIÓN (ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADO)	Nº	%
Universitaria	23	22,5%
Posgrado/Máster en Administración y Dirección de Empresas (por ejemplo, MBA)	52	51,0%
Posgrado/Máster en el ámbito de la Responsabilidad Social/Sostenibilidad	41	40,2%
Doctorado	2	2,0%
TOTAL	102*	-

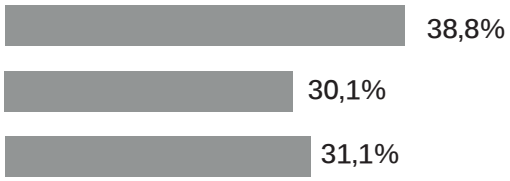


* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

Pregunta 16

Indique su antigüedad en el puesto de trabajo:

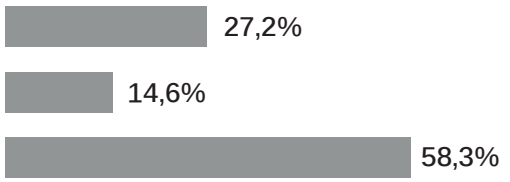
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO	Nº	%
Menos de 5 años	40	38,8%
Entre 5 y 10 años	31	30,1%
Igual o más de 10 años	32	31,1%
TOTAL	103	100%



Pregunta 17

Indique su antigüedad en la organización:

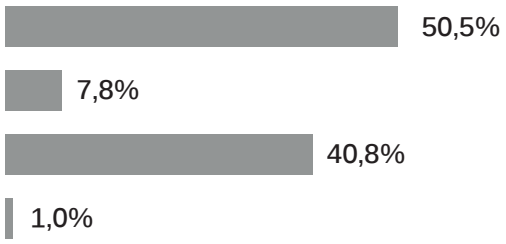
ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	Nº	%
Menos de 5 años	28	27,2%
Entre 5 y 10 años	15	14,6%
Igual o más de 10 años	60	58,3%
TOTAL	103	100%



Pregunta 18

Antes de asumir el puesto de dirse que ahora ocupa, ¿en qué organización desarrollaba su actividad profesional?

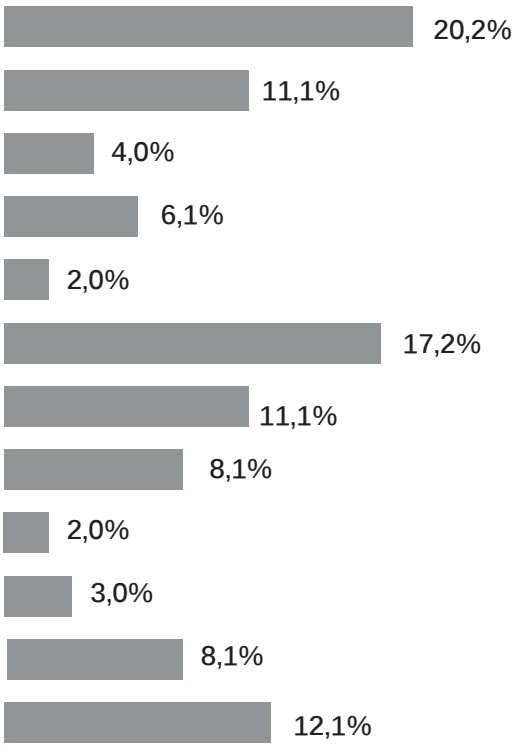
OCUPACIONES ANTERIORES	Nº	%
En la misma empresa	52	50,5%
En otra empresa del mismo sector	8	7,8%
En otra empresa de otro sector/otra entidad	42	40,8%
En ninguna, el actual puesto de trabajo es mi primera experiencia profesional	1	1,0%
TOTAL	103	100%



Pregunta 19

Indique en qué área desarrollaba su actividad profesional anterior [Solo si ha contestado "En la misma empresa", “En otra empresa del mismo sector” o “En otra empresa de otro sector/otra entidad” en Pregunta 18]:

ÁREAS DE LOS PUESTOS ANTERIORES	Nº	%
Responsabilidad Social/Sostenibilidad	20	20,2%
Recursos humanos	11	11,1%
Medio ambiente	4	4,0%
Calidad	6	6,1%
Seguridad y salud laboral	2	2,0%
Comunicación	17	17,2%
Relaciones institucionales	11	11,1%
Marketing	8	8,1%
Comercial	2	2,0%
Producción	3	3,0%
Dirección, administración y gestión	8	8,1%
Otras áreas	12	12,1%
TOTAL	99*	-



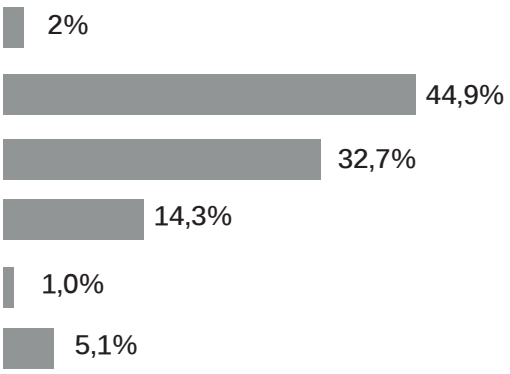
* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (las respuestas presentadas incluyen contestaciones múltiples)

OTRAS ÁREAS	Nº
Consultoría de estrategia, operaciones y tecnología	3
Compras	1
Comercio internacional e ingeniería	1
Relación con inversores	1
Innovación y Fondos Europeos	1
Educación	1
Proyectos sociales y alianzas corporativas	1
Prestaciones seguridad social	1
Prestaciones seguridad social	1
Seguridad	1
Varias	1
TOTAL	12

Pregunta 20

Indique qué cargo ocupaba en el área en la que desarrollaba su actividad profesional anterior [Solo si ha contestado "En la misma empresa", “En otra empresa del mismo sector” o “En otra empresa de otro sector/otra entidad” en Pregunta 18]:

CARGO DE LOS PUESTOS ANTERIORES	Nº	%
CEO	2	2,0%
Directivo	44	44,9%
Mando Intermedio	32	32,7%
Técnico	14	14,3%
Administrativo/Operario/Auxiliar	1	1,0%
Otros	5	5,1%
TOTAL	98	100%

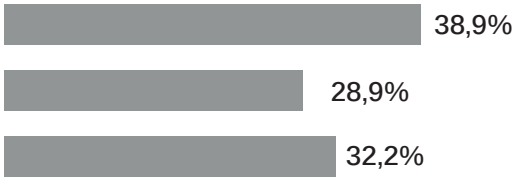


PUESTO DE TRABAJO DEL DIRSE

Pregunta 21

¿Cuántos años hace que se creó el puesto de trabajo de dirse en su organización?

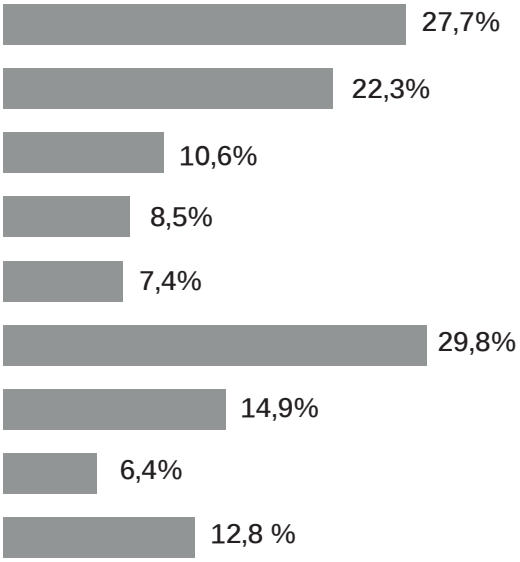
ANTIGÜEDAD DEL PUESTO DE DIRSE EN LA ORGANIZACIÓN (Por rangos)	Nº	%
Menos de 5 años	35	38.9%
Entre 5 y 10 años	26	28,9%
Igual o más de 10 años	29	32,2%
TOTAL	90	100%



Pregunta 22

Indique si la función de Responsabilidad Social o Sostenibilidad está integrada en otra área (marque más de una respuesta si es necesario):

ÁREA EN LA QUE SE INTEGRA LA FUNCIÓN RS	Nº	%
No, la función de RS/Sostenibilidad no está integrada en otra área de la compañía	26	27,7%
Recursos humanos	21	22,3%
Medio ambiente	10	10,6%
Calidad	8	8,5%
Seguridad y salud laboral	7	7,4%
Comunicación	28	29,8%
Relaciones institucionales	14	14,9%
Marketing	6	6,4%
Otra áreas	12	12,8%
TOTAL	94*	-



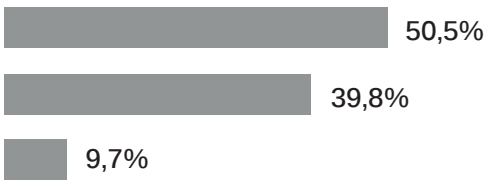
* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

OTRAS ÁREAS	Nº
Adjunta al CEO	1
Coordinación estratégica/Estrategia	3
Desarrollo de Negocio	1
Desarrollo y Estrategia	1
Presidencia	2
Secretaria General	2
Servicios Centrales/Corporativos	2
TOTAL	12

Pregunta 23

¿A cuántos niveles se encuentra su puesto de dirse del máximo ejecutivo de la empresa?

DEPENDENCIA DEL CEO	Nº	%
Dependo directamente del máximo ejecutivo de la empresa	47	50,5%
Mi jefe depende directamente del máximo	37	39,8%
Ni mi jefe ni yo reportamos directamente al máximo ejecutivo de la empresa	9	9,7%
TOTAL	93	100%

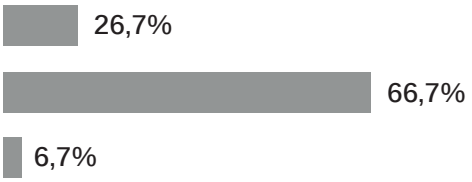


Pregunta 24

¿Reporta a alguna Dirección de Responsabilidad Social o Sostenibilidad de nivel superior (por ejemplo, una Dirección Europea de RSC)?

REPORTE A NIVELES SUPERIORES DE RS	Nº	%
Sí	17	18,1%
No	77	81,9%
TOTAL	94	100%

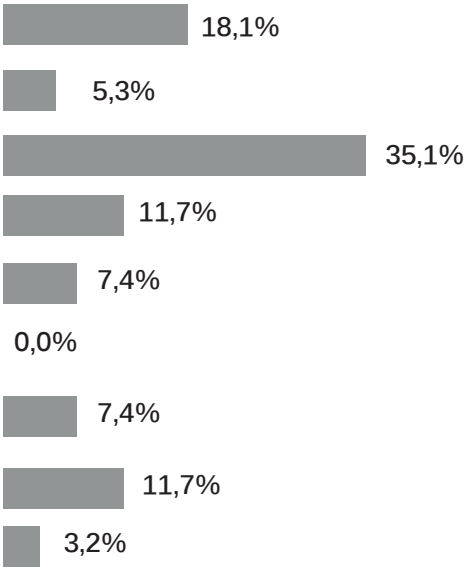
DENOMINACIÓN DEL NIVEL SUPERIOR DE RS (Tras análisis)	Nº	%
Nombre incluye RS o términos afines	4	26,7%
Nombre incluye Sostenibilidad o términos afines	10	66,7%
Nombre no incluye ni RS ni Sostenibilidad	1	6,7%
TOTAL	15	100%



Pregunta 25

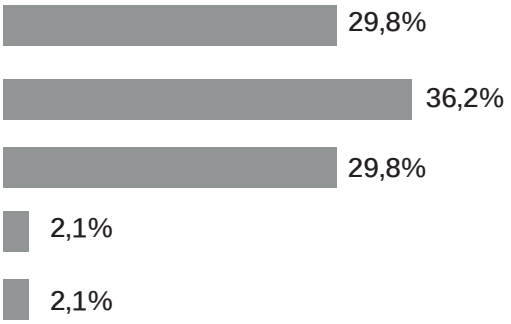
¿Con qué frecuencia se suelen tratar con el máximo ejecutivo de la compañía asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

FRECUENCIA DE REUNIONES CON EL CEO	Nº	%
Una vez a la semana	17	18,1%
Dos veces al mes	5	5,3%
Una vez al mes	33	35,1%
Una vez al trimestre	11	11,7%
Dos veces al año	7	7,4%
Una vez al año	0	0,0%
Otra frecuencia	7	7,4%
No se realiza de forma periódica	11	11,7%
No sabe	3	3,2%
TOTAL	94	100%

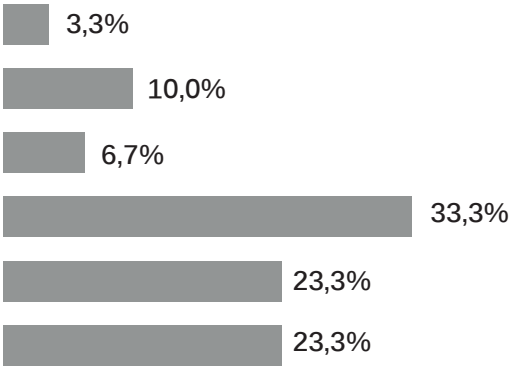


Pregunta 26
¿Su puesto de dirse participa en el comité de dirección?

PARTICIPACIÓN DEL DIRSE EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN	Nº	%
Sí, el dirse forma parte del comité de dirección de la empresa	28	29,8%
No, el dirse no forma parte del comité de dirección de la empresa, pero está representado por otro directivo	34	36,2%
No, el dirse no forma parte del comité de dirección de la empresa	28	29,8%
La empresa no tiene un comité de dirección	2	2,1%
No sabe	2	2,1%
TOTAL	94	100%



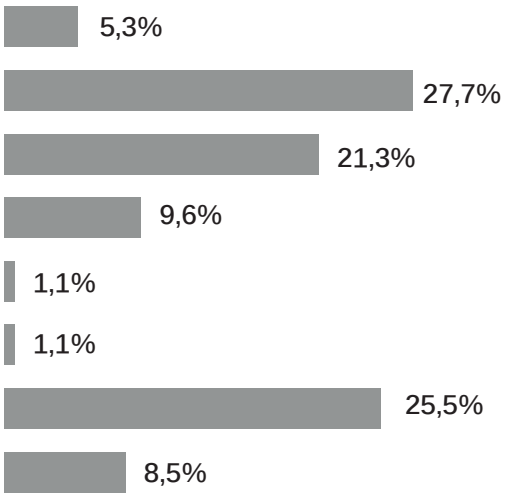
REPRESENTACIÓN DEL DIRSE EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN	Nº	%
Presidencia	1	3,3%
CEO/Dirección General	3	10,0%
Secretaría General	2	6,7%
Recursos humanos	10	33,3%
Comunicación/Relaciones Institucionales	7	23,3%
Otros	7	23,3%
TOTAL	30	100%



Pregunta 27

¿Con qué frecuencia se suelen tratar en el comité de dirección asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

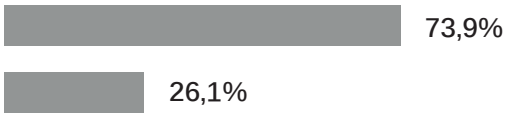
FRECUENCIA DE LOS TEMAS DE RS EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN	Nº	%
Una vez a la semana	5	5,3%
Una vez al mes	26	27,7%
Una vez al trimestre	20	21,3%
Dos veces al año	9	9,6%
Una vez al año	1	1,1%
Otra frecuencia	1	1,1%
No se realiza de forma periódica	24	25,5%
No sabe	8	8,5%
TOTAL	94	100%



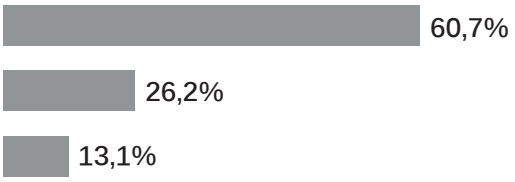
Pregunta 28

¿Dispone de un equipo de colaboradores en materia de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

EQUIPO DE RS	Nº	%
Sí	68	73,9%
No	24	26,1%
TOTAL	92	100%



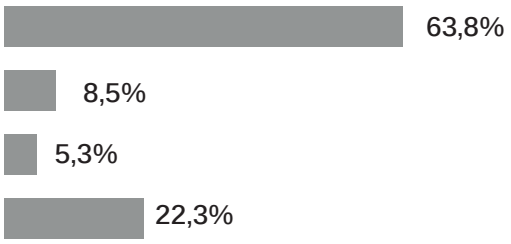
NÚMERO DE COLABORADORES A TIEMPO COMPLETO (POR RANGOS)	Nº	%
De 0,5 a 2 personas	37	60,7%
De 3 a 5 personas	16	26,2%
Igual o más de 6 personas	8	13,1%
TOTAL	61	100%



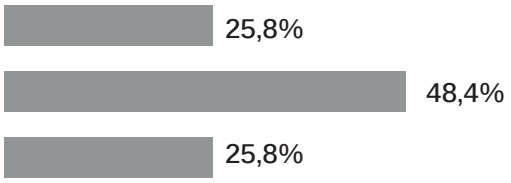
Pregunta 29

¿Existe un presupuesto formalmente establecido para las actividades de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

PRESUPUESTO DE RS	Nº	%
Sí, existe un presupuesto específico para el área de RS/Sostenibilidad	60	63,8%
Sí, existe un presupuesto, pero es compartido con otras áreas	8	8,5%
Sí, existe un presupuesto, pero es controlado por otras áreas	5	5,3%
No existe un presupuesto formalmente establecido	21	22,3%
TOTAL	94	100%



PRESUPUESTO ANUAL DE RS (Por rangos)	Nº	%
Menos de 100.000 €	8	25,8%
Entre 100.000 € y 1.000.000 €	15	48,4%
Igual o más de 1.000.000 €	8	25,8%
TOTAL	31	100%



Pregunta 30

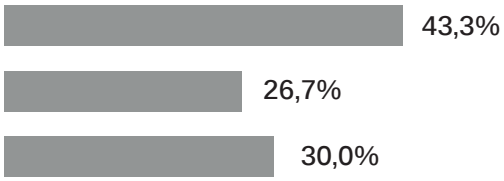
¿La empresa cuenta con una Fundación que realiza actividades en el ámbito de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

FUNDACIÓN EMPRESARIAL	Nº	%
Sí	41	43,6%
No	53	56,4%
No sabe	0	0%
TOTAL	94	100%

Pregunta 31

Indique el número de colaboradores de la Fundación y especifique el tipo de colaboración (a tiempo completo, parcial o por proyectos) [Solo si ha contestado "Sí" en la Pregunta 30]:

EMPLEADOS EN LA FUNDACIÓN EMPRESARIAL (Por rangos)	Nº	%
De 0 a 2 personas	13	43,3%
De 3 a 5 personas	8	26,7%
Igual o más de 6 personas	9	30,0%
TOTAL	30	100%



Pregunta 32

Indique el presupuesto anual aproximado de la Fundación en el año 2017 [Solo si ha contestado "Sí" en la Pregunta 30]:

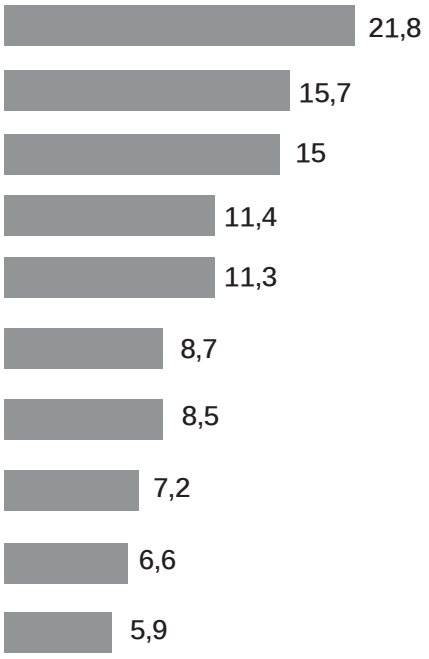
PRESUPUESTO DE LA FUNDACIÓN EMPRESARIAL (POR RANGOS)	Nº	%
Menos de 1.000.000 €	8	47,1%
Entre 1.000.000 € y 10.000.000 €	9	52,9%
TOTAL	17	100%

FUNCIONES DEL DIRSE

Pregunta 33

Indique aproximadamente el tiempo que dedica como dirse a las siguientes diez funciones (en porcentaje, en total debe sumar 100):

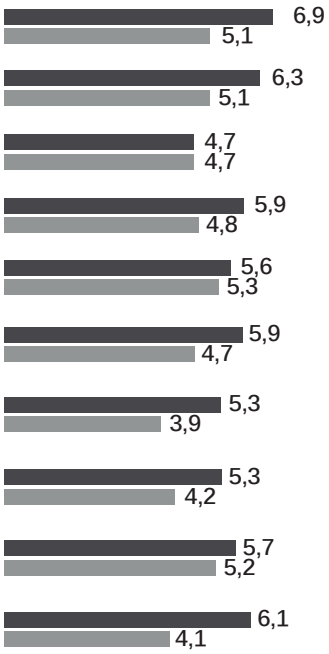
DEDICACIÓN A DIFERENTES ACTIVIDADES	PROMEDIO (N=74)
Definir e implementar proyectos de RS/Sostenibilidad (propios y con otras áreas)	21,8
Definir la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa	15,7
Reporting corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés	15,0
Definir e implementar iniciativas de acción social	11,4
Gestionar la relación con los grupos de interés	11,3
Otras actividades	8,7
Medición de resultados de la función (logro de objetivos, resultados de las iniciativas y proyectos, etc.)	8,5
Identificar las tendencias socioeconómicas y ambientales	7,2
Gestionar los temas de ética, *compliance* y gobierno corporativo	6,6
Análisis de riesgos no financieros	5,9



Pregunta 34

Valore la importancia que le da Ud. a cada una de las siguientes funciones de dirse, así como la importancia que se le da en su empresa a esa función (escala de 1 a 7, donde 7 es la máxima importancia):

IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES	Importancia que le da usted ●	Importancia que se le da en la empresa ●
	PROMEDIO (N=73)	
Definir la estrategia de RS/Sostenibilidad y su influencia en otras políticas de la empresa	6,9	5,1
Definir e implementar proyectos de RS/Sostenibilidad (propios y con otras áreas)	6,3	5,1
Definir e implementar iniciativas de acción social	4,7	4,7
Gestionar la relación con los grupos de interés	5,9	4,8
Reporting corporativo y rendición de cuentas a los grupos de interés	5,6	5,3
Medición de resultados de la función (logro de objetivos, resultados de las iniciativas y proyectos, etc.)	5,9	4,7
Identificar las tendencias socioeconómicas y ambientales	5,3	3,9
Análisis de riesgos no financieros	5,3	4,2
Gestionar los temas de ética, *compliance* y gobierno corporativo	5,7	5,2
Otras actividades relevantes para la función	6,1	4,1



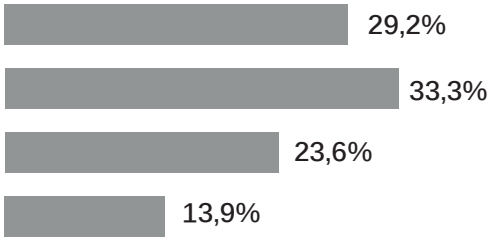
OTRAS ACTIVIDADES RELEVANTES PARA LA FUNCIÓN DEL DIRSE
Diplomacia corporativa/alianzas corporativas
Compromiso/*engagement* con los empleados
Comunicación interna y externa
Formación, sensibilización y difusión de RS/Sostenibilidad
Representación institucional, *networking* y participación en iniciativas de referencia
Bienestar laboral
Retribución variable asociada a temas no financieros

INFORMACIÓN RETRIBUTIVA DEL DIRSE

Pregunta 35

Indique la horquilla en la que se encuentra su retribución fija bruta como dirse:

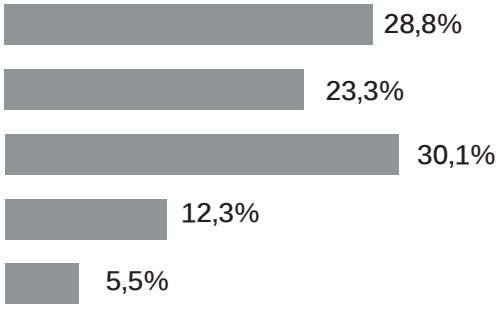
RETRIBUCIÓN FIJA BRUTA	Nº	%
Menos de 49.999 €	21	29,2%
Entre 50.000 y 79.999 €	24	33,3%
Entre 80.000 y 119.999 €	17	23,6%
Igual o más de 120.000 €	10	13,9%
TOTAL	72	100%



Pregunta 36

Indique el peso de la retribución variable anual como dirse:

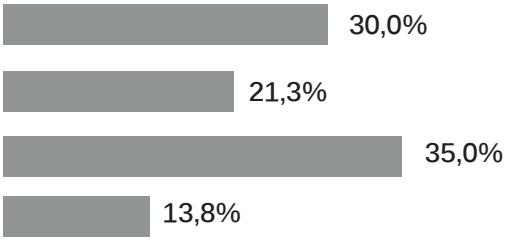
RETRIBUCIÓN VARIABLE	Nº	%
Sin retribución variable	21	28,8%
Inferior o igual al 10% de la retribución fija	17	23,3%
Entre el 11% y el 20% de la retribución fija	22	30,1%
Entre el 21% y el 30% de la retribución fija	9	12,3%
Más del 30% de la retribución fija	4	5,5%
TOTAL	73	100%



Pregunta 37

¿Su organización tiene implantado un plan de incentivos a largo plazo para sus directivos?

PLAN DE INCENTIVOS	Nº	%
Sí, y el puesto de dirse es beneficiario de dicho plan	24	30,0%
Sí, pero el puesto de dirse no es beneficiario de dicho plan	17	21,3%
No	28	35,0%
No sabe	11	13,8%
TOTAL	80	100%



Pregunta 38

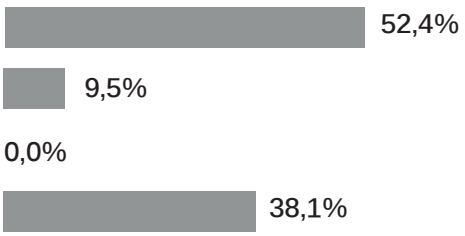
Indique otros componentes del paquete retributivo:

OTROS COMPONENTES DEL PAQUETE DISTRIBUTIVO
Teléfono
Vehículo de empresa
Tickets restaurante
Plan de pensiones
Seguros de salud, vida y accidentes
Stock options
Reparto de beneficios y acciones

Pregunta 39

En el caso de que el dirse sea beneficiario del plan de incentivos a largo plazo para directivos, indique el número de anualidades que representa dicho incentivo en relación con la retribución total (fija más variable) anual [Solo si ha contestado "Sí, y el puesto de dirse es beneficiario de dicho plan" en Pregunta 37]:

ANUALIDADES DEL PLAN DE INCENTIVOS	Nº	%
Menos de una anualidad	11	52,4%
Entre una y dos anualidades	2	9,5%
Más de dos anualidades	0	0,0%
No sabe	8	38,1%
TOTAL	21	100%

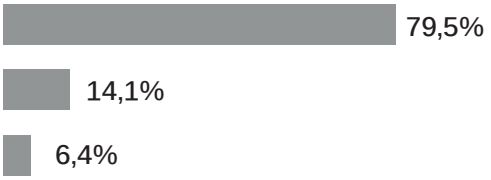


LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

Pregunta 40

¿Existe en su empresa un compromiso o una política de Responsabilidad Social o Sostenibilidad formalizada?

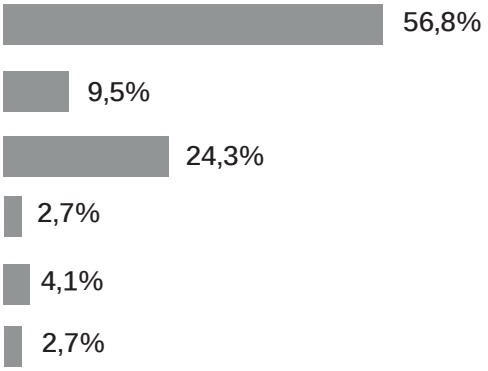
POLÍTICA FORMALIZADA	Nº	%
Sí, y se comunica a toda la organización	62	79,5%
Sí, pero no se ha comunicado a toda la organización	11	14,1%
No	5	6,4%
TOTAL	78	100%



Pregunta 41

En el caso de que exista un compromiso o una política de RS/Sostenibilidad formalizada, indique quién ha aprobado dicho compromiso:

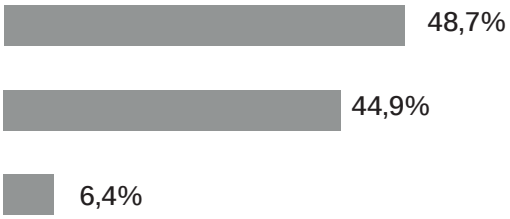
APROBACIÓN DE LA POLÍTICA FORMALIZADA	Nº	%
El Consejo de Administración	42	56,8%
Una Comisión Delegada del Consejo	7	9,5%
El máximo ejecutivo de la compañía	18	24,3%
El dirse	2	2,7%
Otro cargo ejecutivo	3	4,1%
No sabe	2	2,7%
TOTAL	74	100%



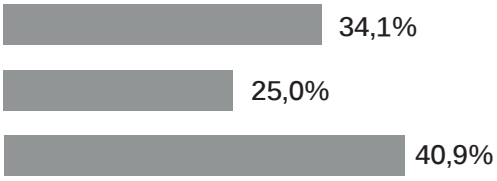
Pregunta 42

¿Su empresa elabora una memoria o informe de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

INFORME	Nº	%
Sí, y la información de RS/Sostenibilidad se presenta junto a la información económica en un Informe Integrado	38	48,7%
Sí, pero la información de RS/Sostenibilidad se presenta en un informe específico (no integrado en el Informe Anual)	35	44,9%
No	5	6,4%
TOTAL	78	100%



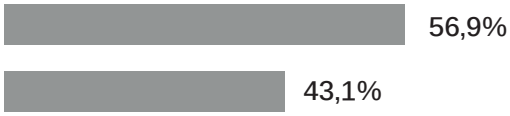
AÑO DE PUBLICACIÓN DEL PRIMER INFORME (Por rangos)	Nº	%
Menos de 5 años	15	34,1%
Entre 5 y 10 años	11	25,0%
Igual o más de 10 años	18	40,9%
TOTAL	44	100%



Pregunta 43

En el caso de que su empresa elabore una memoria o informe de RS/Sostenibilidad, indique si se trata de un informe verificado por una entidad externa:

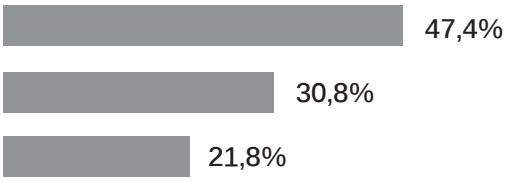
INFORME VERIFICADO	Nº	%
Sí	41	56,9%
No	31	43,1%
TOTAL	72	100%



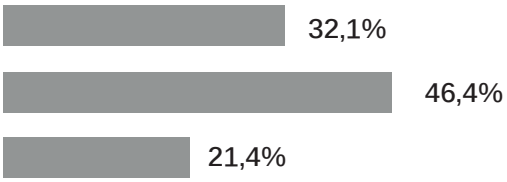
Pregunta 44

¿Su empresa cuenta con un plan director o estratégico de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

PLAN ESTRATÉGICO	Nº	%
Sí, y está integrado dentro del Plan Estratégico General	37	47,4%
Sí, pero no está integrado dentro del Plan Estratégico General	24	30,8%
No	17	21,8%
TOTAL	78	100%



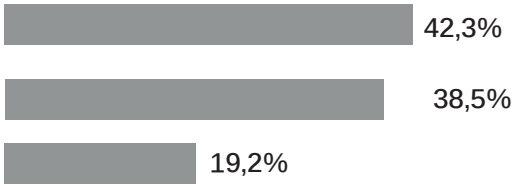
AÑO DE DEFINICIÓN DEL PRIMER PLAN ESTRATÉGICO (Por rangos)	Nº	%
Menos de 5 años	9	32,1%
Entre 5 y 10 años	13	46,4%
Igual o más de 10 años	6	21,4%
TOTAL	28	100%



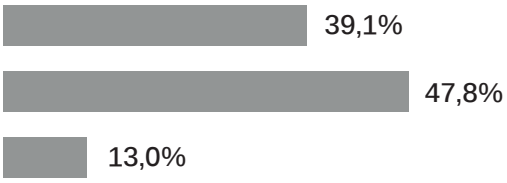
Pregunta 45

¿Su empresa define indicadores clave de desempeño (KPI) relacionados con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI)	Nº	%
Sí, y los indicadores están integrados en un cuadro de mando integral o similar que se presenta periódicamente a la alta dirección	33	42,3%
Sí, pero los indicadores no están integrados en un cuadro de mando integral o similar	30	38,5%
No	15	19,2%
TOTAL	78	100%



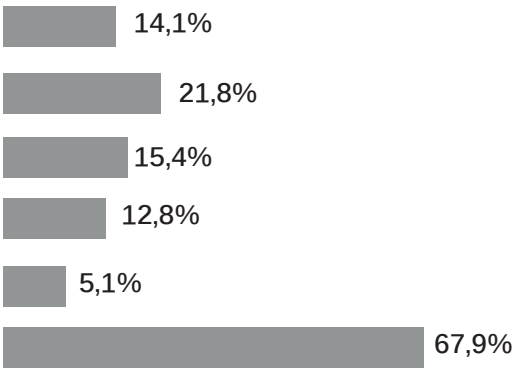
ANTIGÜEDAD DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI) (Por rangos)	Nº	%
Menos de 5 años	9	39,1%
Entre 5 y 10 años	11	47,8%
Igual o más de 10 años	3	13,0%
TOTAL	23	100%



Pregunta 46

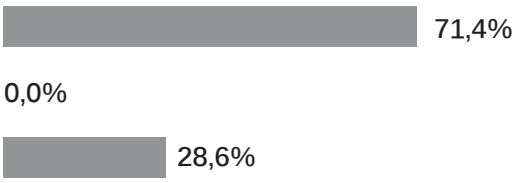
¿Se incluye la evaluación de los objetivos relacionados con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en la retribución variable? (marque más de una respuesta si es necesario)

OBJETIVOS EN LA REMUNERACIÓN VARIABLE	Nº	%
Sí, para el CEO	11	14,1%
Sí, para los directivos	17	21,8%
Sí, para los mandos intermedios	12	15,4%
Sí, para los técnicos	10	12,8%
Sí, para los administrativos/operarios/auxiliares	4	5,1%
No	53	67,9%
TOTAL	78*	-



* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

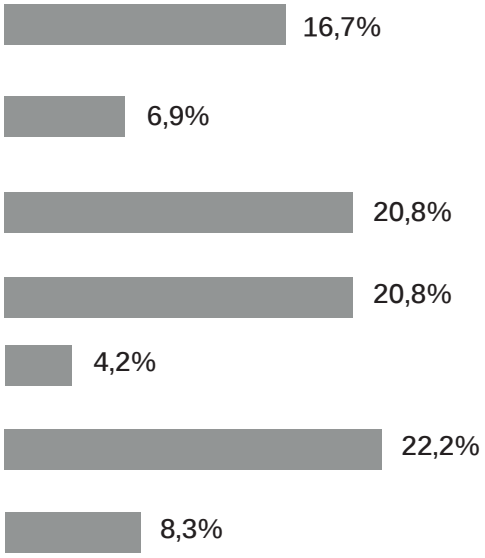
ANTIGÜEDAD DE OBJETIVOS EN LA REMUNERACIÓN VARIABLE (Por rangos)	Nº	%
Menos de 5 años	5	71,4%
Entre 5 y 10 años	0	0,0%
Igual o más de 10 años	2	28,6%
TOTAL	7	100%



Pregunta 47

¿De qué manera asumen los órganos de gobierno de su empresa la supervisión de los asuntos de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

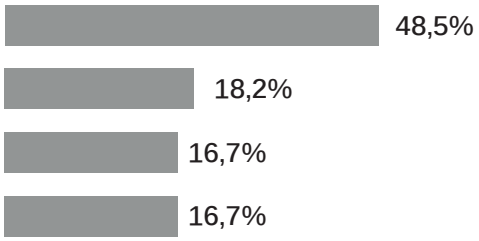
SUPERVISIÓN POR LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO	Nº	%
Un miembro del consejo asume formalmente la representación de la función en el Consejo de Administración	12	16,7%
Una comisión delegada del Consejo de Administración, creada específicamente, asume formalmente la representación de la función	5	6,9%
Una comisión delegada del Consejo de Administración existente asume formalmente la representación de la función, entre otras funciones	15	20,8%
Se establece un reporte formal y periódico al pleno del Consejo	15	20,8%
Existen otras formas de representación de la función	3	4,2%
No está prevista la representación formal de la función en los órganos de gobierno de la compañía	16	22,2%
No sabe	6	8,3%
TOTAL	72	100%



Pregunta 48

En caso de que se realice un reporte periódico por parte de los órganos ejecutivos de la empresa a sus órganos de gobierno (administrador único, comisión delegada, pleno del Consejo de Administración...), ¿quién se responsabiliza de hacerlo?

REPORTE A ÓRGANOS DE GOBIERNO	Nº	%
El dirse	32	48,5%
Su superior jerárquico	12	18,2%
El máximo ejecutivo de la compañía	11	16,7%
No sabe	11	16,7%
TOTAL	66	100%



TRANSVERSALIDAD DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Pregunta 49

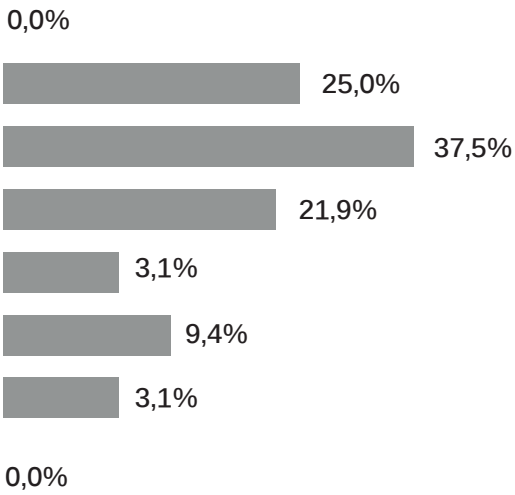
¿Existe algún órgano transversal específico de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

ÓRGANO TRANSVERSAL	Nº	%
Sí	32	45,1%
No	39	54,9%
TOTAL	71	100%

Pregunta 50

En el caso de que exista un órgano transversal específico de RS/Sostenibilidad, ¿con qué frecuencia se reúne?

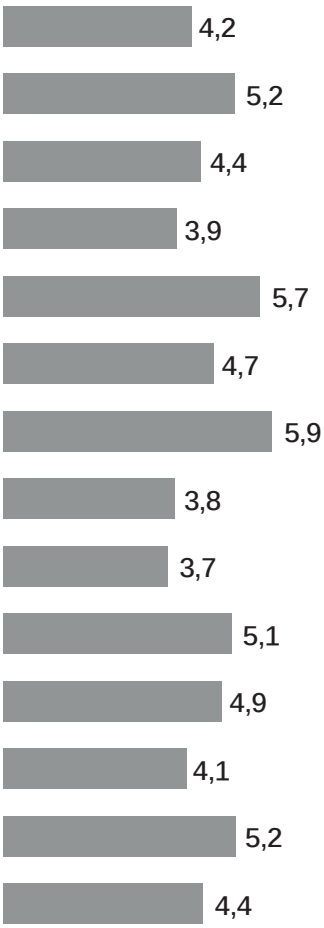
FRECUENCIA DE LAS REUNIONES DEL ÓRGANO TRANSVERSAL	Nº	%
Una vez a la semana	0	0,0%
Una vez al mes	8	25,0%
Una vez al trimestre	12	37,5%
Dos veces al año	7	21,9%
Una vez al año	1	3,1%
Otra frecuencia	3	9,4%
No se realiza de forma periódica	1	3,1%
No sabe	0	0,0%
TOTAL	32	100%



Pregunta 51

Valore la capacidad de influencia (alta/media/baja) que tienen Ud. y su equipo que depende de Ud. sobre cada una de las siguientes áreas de la compañía. Asimismo, valore el nivel actual de integración de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en las actividades y en el proceso de toma de decisiones del área (escala de 1 a 7, donde 7 es la máxima integración):

CAPACIDAD DE INFLUENCIA Y NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA RS	Capacidad de influencia	Nivel de integración de la RS/Sostenibilidad
	VALORACIÓN MAYORITARIA (N=66)	PROMEDIO (N=65)
Negocio	Media	4,2
Recursos Humanos	Alta	5,2
Dirección General/Servicios Corporativos	Media	4,4
Producción o equivalente	Media	3,9
Medio Ambiente	Alta	5,7
Compras/Proveedores	Media	4,7
Comunicación/Reputación	Alta	5,9
Departamentos internos y de soporte	Media/Baja	3,8
Comercial	Media	3,7
Relaciones Institucionales/Marketing	Alta	5,1
Calidad	Media	4,9
I+D+i	Baja	4,1
Cumplimiento normativo (*compliance*)	Alta	5,2
Análisis de riesgos	Media	4,4

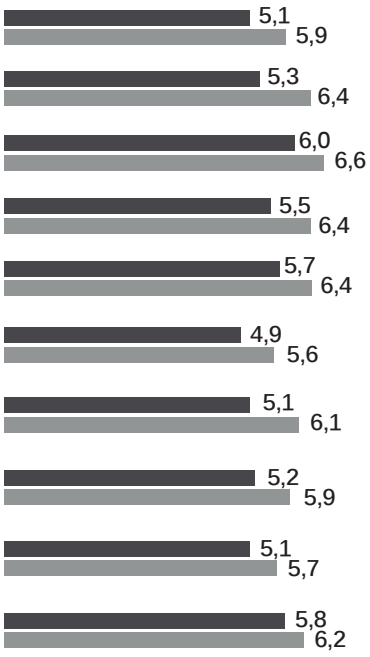


OPINIÓN DEL DIRSE

Pregunta 52

La función del dirse requiere una serie de habilidades. Valore su nivel actual de cada una de las siguientes competencias y el nivel que considera necesario para desempeñar con éxito la función del dirse (escala de 1 a 7, donde 7 es la máxima importancia):

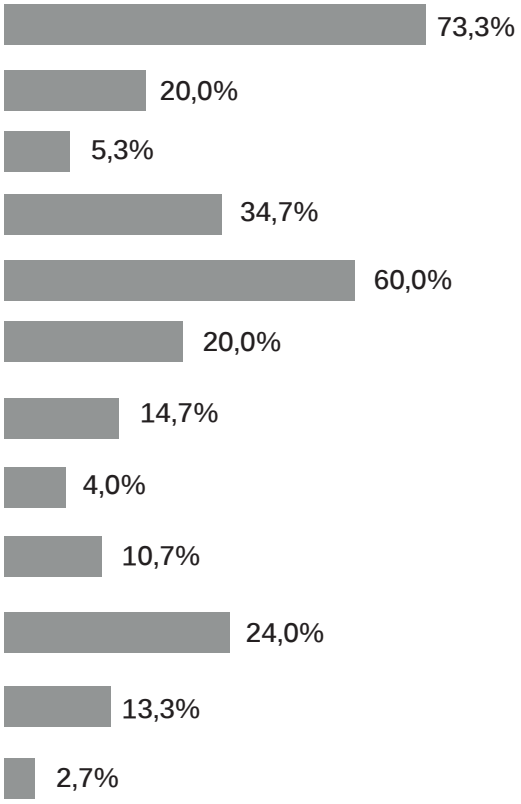
COMPETENCIAS DEL DIRSE	Nivel actual	Nivel necesario
	PROMEDIO (N=66)	
Pensar de forma sistémica	5,1	5,9
Gestionar el cambio	5,3	6,4
Trabajar en equipo	6,0	6,6
Construir consensos	5,5	6,4
Inspirar y motivar a personas	5,7	6,4
Facilitar la innovación	4,9	5,6
Colaborar con grupos de interés externos	5,1	6,1
Aprovechar las oportunidades	5,2	5,9
Generar ideas desafiantes	5,1	5,7
Pensar en positivo	5,8	6,2



Pregunta 53

¿Cuáles son los principales argumentos que utiliza para impulsar los proyectos desde su área? (indique un máximo de tres opciones)

ARGUMENTOS PARA IMPULSAR LA RS	Nº	%
La alineación con el propósito, las políticas y estrategias de la compañía	55	73,3%
Aspectos de liderazgo de mercado	15	20,0%
La presión de la competencia	4	5,3%
La alineación con los requisitos de los clientes (o de algunos de ellos)	26	34,7%
El impacto en el valor de la marca y la reputación corporativa	45	60,0%
La presión legislativa	15	20,0%
La minimización o capacidad de anticiparse a los riesgos	11	14,7%
La reducción de costes	3	4,0%
El retorno de la inversión/la atracción y captación de inversión	8	10,7%
La atracción y retención de talento	18	24,0%
La "licencia social para operar"	10	13,3%
Otros	2	2,7%
TOTAL	75*	-

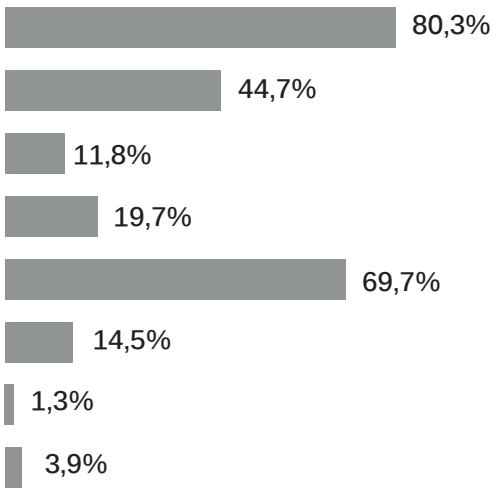


* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

Pregunta 54

¿Cuáles son las palancas que utiliza para comprometer a los directivos de la organización con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad? (indique un máximo de tres opciones)

PALANCAS USADAS POR EL DIRSE	Nº	%
El compromiso de la alta dirección con la RS/Sostenibilidad	61	80,3%
La buena relación personal y profesional con los demás directivos	34	44,7%
La autoridad que se ha conferido a su puesto de trabajo	9	11,8%
El respeto de los directivos	15	19,7%
Los objetivos estratégicos de la compañía	53	69,7%
Los objetivos de su departamento	11	14,5%
La consecución de un presupuesto	1	1,3%
Otras	3	3,9%
TOTAL	76*	-

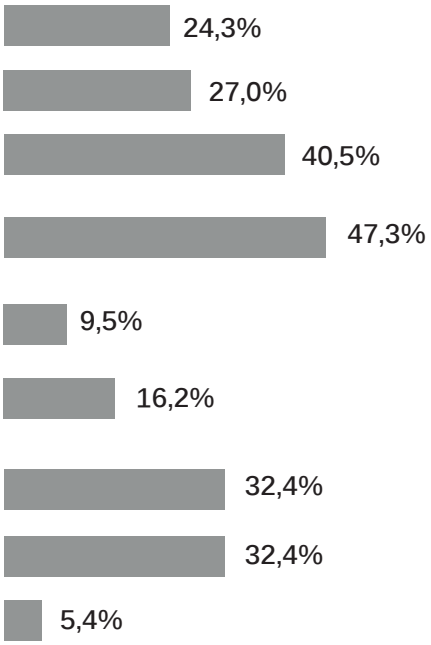


* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

Pregunta 55

¿Cuáles son las principales barreras que encuentra en su empresa para comprometer a la organización con la Responsabilidad Social o Sostenibilidad? (indique un máximo de tres opciones)

BARRERAS EN LA ORGANIZACIÓN	Nº	%
Falta de compromiso de la alta dirección	18	24,3%
Falta de alineación del resto de directivos con la alta dirección	20	27,0%
Estructura organizativa rígida o poco transversal	30	40,5%
Dificultad para evaluar la contribución (retorno inversión u otros parámetros) de cada iniciativa o proyecto	35	47,3%
Problemas para definir la ubicación organizativa, funciones y responsabilidades de la función	7	9,5%
Falta de reconocimientos a las personas que contribuyen de forma especial para impulsar la función (desde la propia función y desde otras áreas)	12	16,2%
Falta de presupuesto	24	32,4%
Dificultad para ejercer influencia en los presupuestos y competencias de otras áreas	24	32,4%
Otras	4	5,4%
TOTAL	74*	-

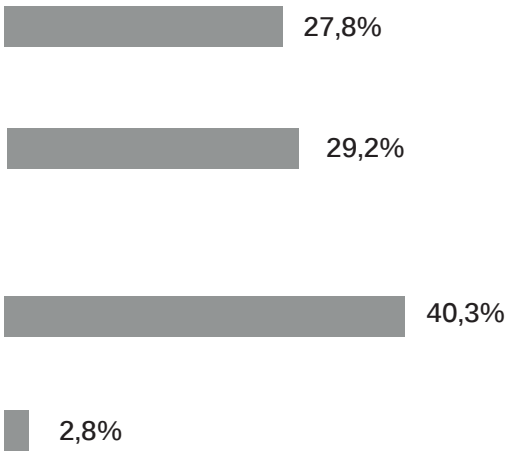


* se refiere al total de encuestados que han contestado a la pregunta (posibilidad de respuesta múltiple)

Pregunta 56

Con respecto al proceso de desarrollo de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad en su empresa, ¿en cuál de las tres etapas que se explican a continuación cree que se encuentra su empresa actualmente?

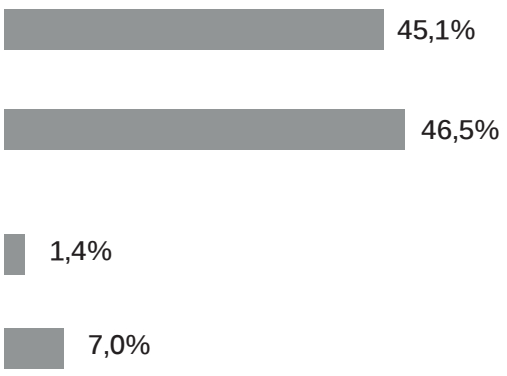
PROCESO DE DESARROLLO DE LA RS	Nº	%
Etapa ligada a la comunicación: la función del dirse consiste principalmente en gestionar los proyectos sociales y de voluntariado corporativo y elaborar los informes de RS/Sostenibilidad	20	27,8%
Etapa ligada a la mejora: la función del dirse consiste principalmente en identificar riesgos y proponer medidas de mitigación para los mismos, además de identificar oportunidades de negocio ligadas al impacto en términos sociales y económicos	21	29,2%
Etapa ligada a la transformación: la función del dirse consiste principalmente en actuar como un radar para identificar las tendencias de la sociedad y priorizar la información que puede impactar en el negocio, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa	29	40,3%
No sabe	2	2,8%
TOTAL	72	100%



Pregunta 57

¿Cómo cree que va a evolucionar el nivel organizativo del dirse en su empresa en los próximos 5 años?

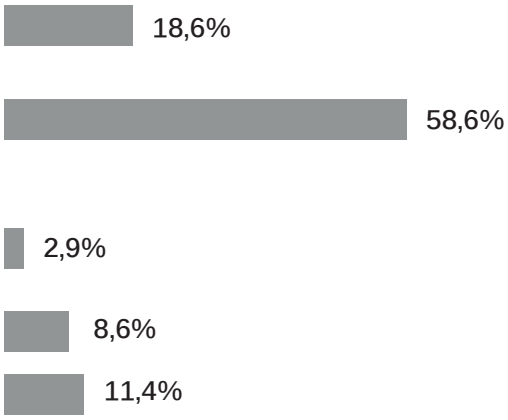
EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN EN EL MEDIO PLAZO	Nº	%
Se va a mantener en la misma posición organizativa	32	45,1%
El puesto va a cobrar más relevancia organizativa (por ejemplo va a formar parte del Comité de Dirección, se le va a ampliar el alcance de actuación o el tipo de responsabilidades)	33	46,5%
El puesto va a perder peso en la organización (por ejemplo, va a dejar de formar parte de algún comité importante o va a tener menos responsabilidades)	1	1,4%
No sabe	5	7,0%
TOTAL	71	100%



Pregunta 58

¿Cómo cree que va a evolucionar el nivel organizativo del dirse en su empresa en los próximos 15 años?

EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN EN EL LARGO PLAZO	Nº	%
Se va a mantener en la misma posición organizativa	13	18,6%
El puesto va a cobrar más relevancia organizativa (por ejemplo, va a formar parte del Comité de Dirección, se le va a ampliar el alcance de actuación o el tipo de responsabilidades)	41	58,6%
El puesto va a perder peso en la organización (por ejemplo, va a dejar de formar parte de algún comité importante o va a tener menos responsabilidades)	2	2,9%
El puesto va a cambiar drásticamente sus funciones	6	8,6%
No sabe	8	11,4%
TOTAL	70	100%



ANEXO 3
COMPARACIÓN CON LOS RESULTADOS DE OTROS ESTUDIOS

	DIRSE 2019	CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2017)	ACRE, CARNSTONE & FLAG (2018)*	GREENBIZ GROUP (2018)*
MUESTRA	107 dirses de empresas que operan en España (más del 80% grandes empresas)	Responsables de Responsabilidad Corporativa (RC) de 112 grandes empresas que operan en España	1.277 profesionales de RS/Sostenibilidad de organizaciones de todo el mundo (72% empleados en empresas - dirses y miembros de su equipo)	1.248 profesionales de Sostenibilidad, mayoritariamente dirses, de organizaciones de todo el mundo (58% de empresas pequeñas con menos de 818 M€ de facturación y 42% empresas grandes con más de 818 M€ de facturación)
FORMACIÓN UNIVERSITARIA	El 77% de los dirses tiene estudios de Posgrado, Máster o Doctorado, y el 40% un Posgrado/Máster en el ámbito de la RS/Sostenibilidad		El 72% de los encuestados tiene estudios de Posgrado, Máster o Doctorado, y el 60% un Posgrado/Máster/Doctorado en el ámbito de la RS/Sostenibilidad	En las grandes empresas, el 72% de los managers y el 69% de los directors tiene estudios de Posgrado/Máster, y el 31% de los managers y el 23% de los directors tiene estudios de Posgrado/-Máster en el ámbito de la Sostenibilidad
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO/ EN LA PROFESIÓN	El 31% de los dirses llevan más de 10 años en el puesto de trabajo		El 48% de los encuestados llevan más de 10 años en el ámbito de la RS/Sostenibilidad	
PROCEDENCIA PROFESIONAL	El 50% de los dirses acceden a su puesto desde el exterior de la compañía			En las grandes empresas, el 65% de los dirses acceden a su puesto desde el exterior de la compañía
DEPENDENCIA DEL CEO	El 50% de los dirses dependen directamente del CEO y en el 40% de los casos su superior depende directamente del CEO	El 53% de las empresas tienen un Chief Sustainability Officer o Director de RC que depende del primer ejecutivo de la compañía		Pequeñas empresas: El 61% de los dirses dependen directamente del CEO y en el 24% de los casos su superior depende directamente del CEO Grandes empresas: El 19% de los dirses dependen directamente del CEO y en el 48% de los casos su superior depende directamente del CEO

* Los importes de los salarios han sido convertido a euros, utilizando el tipo de cambio indicado por Acre, Carnstone & Flag (2018, p.7) y correspondiente a Marzo/Abril 2018.

	DIRSE 2019	CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2017)	ACRE, CARNSTONE & FLAG (2018)*	GREENBIZ GROUP (2018)*
EQUIPO	El 74% de los dirses disponen de un equipo de colaboradores en RS/Sostenibilidad y en el 87% de los casos es inferior a 5 personas		El 30% de los encuestados que disponen de un equipo, indican que es inferior a 3 personas y el 24% que tiene entre 4 y 9 personas	Pequeñas empresas: El 78% disponen de un equipo de Sostenibilidad y en el 55% de los casos es inferior a 5 personas Grandes empresas: El 93% disponen de un equipo de Sostenibilidad y en el 41% de los casos es inferior a 5 personas
PRESUPUESTO	El 64% de los dirses tienen un presupuesto específico para RS/Sostenibilidad y el 26% controla presupuestos mayores de 01 M€		El 10% de los encuestados indican que controlan un presupuesto mayor de 1,1 M€	En las grandes empresas, el 68% tienen un presupuesto específico para Sostenibilidad y el 26% controla presupuestos mayores de 0,8 M€
RETRIBUCIÓN FIJA	El 62% de los dirses cobran una retribución fija menor de 80.000€ y el 38% una retribución fija mayor de 80.000€		Los encuestados tienen una retribución fija promedia de 65.909€ (Reino Unido), 82.955€ (resto de Europa) y 109.091€ (Norteamérica); el 69% cobran una retribución fija menor de 85.000€ y el 31% una retribución fija mayor de 85.000€	Los encuestados tienen una retribución fija promedia de 90.371€ (managers o senior managers) y 133.980€ (directors o senior directors); en el caso de los managers o senior managers, el 40% cobran una retribución fija menor de 81.800€ y el 69% una retribución fija mayor de 81.800€
RETRIBUCIÓN VARIABLE	El 71% de los dirses tiene una retribución variable, y el 53% cobran entre el 1 y el 20% de su retribución fija		El 63% de los encuestados tienen una retribución variable, y cobran una media de 13.812€ (Reino Unido), 17.653 (resto de Europa), 27.023€ Norteamérica y 14.194€ (resto del mundo)	En las grandes empresas, tienen retribución variable el 78% de los managers, el 92% de los directors y el 97% de los vicepresidentes
POLÍTICA FORMALIZADA	El 94% de las empresas tiene una política de RS/Sostenibilidad formalizada	El 98% de las empresas tienen políticas de RC		
MEMORIA O INFORME	El 49% de las empresas elaboran informes integrados y el 45% elaboran informes específicos de RS/Sostenibilidad	El 63% de las empresas comunican la información de RC/sostenibilidad en el Informe Anual/Integrado y un 33% la reportan en informes específicos		

	DIRSE 2019	CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD (2017)	ACRE, CARNSTONE & FLAG (2018)*	GREENBIZ GROUP (2018)*
PLAN DIRECTOR O ESTRATÉGICO	El 47% de las empresas cuenta con un plan estratégico de RS/Sostenibilidad integrado dentro del Plan Estratégico General y el 31% cuenta con un plan estratégico de RS/Sostenibilidad no integrado	El 83% de las empresas establecen una estrategia de RC alineada con la estrategia general de negocio y un 15% establece planes y objetivos anuales de RC		
KPI Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL	El 42% de las empresas definen KPI de RS/Sostenibilidad integrados en un cuadro de mando integral o similar y el 39% definen KPI no integrados	El 65% de las empresas tiene un Cuadro de Mando Integral o similar que se presenta periódicamente a la Alta Dirección y sintetiza los indicadores de RC		
OBJETIVOS EN LA RETRIBUCIÓN VARIABLE	El 32% de las empresas incluyen la evaluación de objetivos relacionados con la RS/Sostenibilidad en la retribución variable	El 15% de las empresas vincula los resultados de las actuaciones de RC a retribución variable de la Alta Dirección		En las grandes empresas, el 20% de los dirses recibe una retribución variable basada en el cumplimiento individual o corporativo de objetivos de sostenibilidad.
SUPERVISIÓN POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	La supervisión de los asuntos de RS/Sostenibilidad es asumida en el 17% de las empresas por un miembro del Consejo de Administración, en el 21% por una comisión delegada existente y en el 21% por el pleno del Consejo	El 29% de las empresas delega la supervisión de la política de RC a una comisión específica de RC dentro del Consejo de Administración y el 24% realiza el seguimiento desde la Comisión de Auditoría		
REPORTE A ÓRGANOS DE GOBIERNO	En el 66% de los casos, el dirse o su superior jerárquico realizan un reporte periódico a los órganos de gobierno			Pequeñas empresas: El 68% de los dirses realizan un reporte periódico al Consejo de Administración Grandes empresas: El 64% de los dirses realizan un reporte periódico al Consejo de Administración

Referencias bibliográficas

Acre, Carnstone & Flag (2018) The CR and Sustainability Salary Survey 2018, https://crsalarysurvey.com/home
Club de Excelencia en Sostenibilidad (2017) VI Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2017, http://www.clubsostenibilidad.org/publicaciones/vi-estudio-multisectorial-sobre-el-estado-de-la-responsabilidad-corporativa-de-la-gran-empresa-en-espana-2017
GreenBiz Group (2018) State of the Profession 2018, https://www.greenbiz.com/report/state-profession-2018-report

ANEXO 4
AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las personas que han colaborado en el estudio, ayudando a definir su orientación, respondiendo al cuestionario piloto o participando en los *focus group*:

Antelo Albertos, Cristina - EMEA Sustainability Facilitator & CSR lead (SAP)
Badia Planas, Anna - responsable de Sostenibilidad (VERITAS)
Bastida Domínguez, Guillermina - coordinadora del Proyecto Universidad-Empresa (AEOC)
Bayo González, Beatriz - directora de RSC (MANGO)
Benavides Delgado, Juan - catedrático de Comunicación (UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID – UCM)
Blaya Hernández, Pilar - directora de RSC y Capital Humano (VALENCIAPORT)
Calero Díaz, Gustavo - director de RSC, Desarrollo Sostenible e Innovación (SUEZ WATER SPAIN SUR)
Campos González, Antonio - analista de Responsabilidad Social (EXTREMADURA AVANTE)
De la Morena Olías, Jesús - director (FUNDACIÓN GARRIGUES)
Ezquerra Hernández, José Antonio - socio gerente (EyP Engineering & Professional Consulting)
Fernández Albendea, Roberto - director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones con Inversores (IBERDROLA)
Fernández Fernández, José Luis - director de la Cátedra IBERDROLA de Ética Económica y Empresarial (UPC ICAI-ICADE)
Fernández López, Lucio - director de RSC y Compliance (GLS)
Fernández Veciana, Choni - directora de Servicios Centrales, Logística, Compras, RC y Asesoría Jurídica (PORTAVENTURA)
García Polo, Roberto: director (G-ADVISORY)
García Rincón, María Eugenia - directora Responsabilidad Social y Comunicación (AQUAVALL)
García-Pintos Balbás, Inés - experta asesora en Sostenibilidad, Finanzas Sostenibles y Relaciones Institucionales
Garilleti Álvarez, Francisco Javier - director general (FUNDACIÓN EY)
Herrera de Miguel, Beatriz - directora de Sostenibilidad y Fundación (MAHOU - SAN MIGUEL)
Hevia Obras, Francisco - director senior de Comunicación (LLORENTE Y CUENCA)
Lafuente Sanz, Borja - Sustainability Integration manager Iberia (DANONE IBERIA)
Martín Sánchez, Pablo - director de Comunicación y Sostenibilidad (COMBOCA COMUNICACIÓN)
Mato Adrover, Susana - directora de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social Corporativa (MUTUA UNIVERSAL)
Meijide Vidal, Dulcinea - directora de Desarrollo Sostenible (AGBAR/SUEZ)
Polo Martín, Francisco - director de Comunicación y RSC (FERROVIAL)
Porres Faba, Miriam - directora de RSC y Cumplimiento (GRUPO SORIGUÉ)
Ramallo Miñán, Elena - exdirectora de la Cátedra Internacional de RSC SANTANDER, FUNDACIÓN GALICIA-NORTE DE PORTUGAL
Ripoll de Oleza, Lourdes - VP adjunta al CEO & RC (MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL)
Roser Hernández, Isabel - consultora sénior (LLORENTE Y CUENCA)
Sedes García, José Manuel - director de Sostenibilidad y Calidad (VODAFONE)
Sánchez Guitián, Beatriz - directora de Empresas (FUNDACIÓN HAZLOPOSIBLE)
Suárez-Inclán García de la Peña, Pilar - directora de Comunicación, Reputación Corporativa y RR.II. (REALE SEGURO)
Valderrábano Vázquez, Elena - directora de Ética Corporativa y Sostenibilidad (TELEFÓNICA)

Agradecemos asimismo la participación de todas aquellas personas que han rellenado desinteresadamente el cuestionario y la colaboración de las entidades que le han dado difusión entre sus socios:

CORPORATE EXCELLENCE – CENTER FOR REPUTATION LEADERSHIP
FORÉTICA
FUNDACIÓN SERES
RESPON.CAT

Y además, a todas aquellas personas que han mostrado su interés en colaborar aunque finalmente no hayan podido.

Sobre...

Cátedra Mango de RSC (ESCI-UPF)

La Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa se creó en septiembre de 2006, mediante la firma de un convenio de colaboración entre MANGO y ESCI-UPF, en consonancia con los valores de las dos instituciones en aspectos de sostenibilidad y compromiso ético.

El objetivo fundamental de la Cátedra es profundizar en el estudio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y, en general, analizar la sostenibilidad de la actividad económica y empresarial, combinando el rigor académico y la relevancia práctica. En este sentido, se fomentan las actividades de investigación en RSC y áreas afines para generar conocimiento, análisis y debate en torno a estas cuestiones y, al mismo tiempo, trasladar estas reflexiones a la opinión pública.

La Cátedra cuenta con un equipo formado por profesores e investigadores de ESCI-UPF y centra su actividad en cuatro líneas básicas de investigación: la RSC en el contexto internacional, la implantación práctica de la RSC, la RSC y la colaboración con los stakeholders y la medición del impacto social y ambiental de las organizaciones. Los resultados de los proyectos de investigación llevados a cabo se publican en forma de estudios de caso "RSC en la empresa internacional", documentos de trabajo y manuales y guías, así como en revistas académicas especializadas.

Para más información:

SILVIA AYUSO SIART
Directora académica - Cátedra MANGO de RSC, ESCI - UPF
silvia.ayuso@esci.upf.edu
93 295 47 10
http://mango.esci.upf.edu
Pg. Pujades, 1
08003 Barcelona

ESCI upf. School of International Studies RSC Càtedra MANGO

Sobre...

Valora Consultores

VALORA, es una firma de servicios profesionales especializada en el ámbito de la sostenibilidad y los requerimientos ASG. Nuestro propósito es apoyar la transformación competitiva de las organizaciones y de la alta dirección, ante los riesgos y oportunidades de la sostenibilidad global. Impulsamos la transformación y creación de valor para las personas de la organización, para las cadenas de suministro, para los clientes y para los accionistas e inversores.

Entendemos y proponemos soluciones para los riesgos y oportunidades por los retos globales en sostenibilidad, como el cambio climático, la gestión de la diversidad, el respeto de los derechos humanos, la inclusión social, la economía circular.

Asesoramos a los líderes del sector privado y público en la integración de las nuevas exigencias de consumidores, ciudadanos e inversores, apoyando las necesidades del equipo directivo y de la cadena de valor.

En la actualidad, desarrollamos operaciones a nivel global a través de nuestras sedes corporativas para EMEA en España y para LATAM en México. Disponemos de filiales en Gran Bretaña, Francia, Holanda y Turquía, y equipos operacionales en Portugal y Marruecos.

Para más información:

SENÉN FERREIRO PÁRAMO
Socio director - VALORA CONSULTORES
senenfer@valoraconsultores.com
911 280 280
www.valoraconsultores.com
HQ Glorieta de Emilio Castelar
Castellana 43, planta 5
28046 Madrid

VALORA
SOSTENIBILIDAD E INNOVACION
www.valoraconsultores.com

Sobre...

DIRSE

Nacida en 2013, DIRSE es la asociación española 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, contribuyendo así, a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones.

Actualmente agrupa a más de 350 profesionales de la RS en el ámbito nacional, con delegaciones en Andalucía, Castilla y León, Cataluña, Madrid, Murcia y Comunidad Valenciana entre otras. También ha constituido, junto a sus homólogos en Italia, Reino Unido y Alemania, la European Association of Sustainability Professionals (EASP), que agrupa a más de 900 dirses europeos.

La actividad de la asociación se centra en cuatro ejes: Formación (Plan Mentor Dirse, con la colaboración de las fundaciones EY y SERES y EY), Advocacy (participación institucional en foros de referencia, comité consultivos o científicos a nivel nacional e internacional), Investigación y publicaciones (sobre el rol del dirse y el estado de la profesión) y Networking (Transversa y coloquios DIRSE).

Para llevar a cabo su labor, además de las cuotas de sus socios, DIRSE cuenta con el apoyo de los siguientes socios protectores:

- **Socios Protectores Premium**: 21gramos, Bankia, BBVA, Caixabank, Cecabank, Deloitte, DKV, Fundación EY, Llorente y Cuenca, Merco, Reale Seguros, Santander, Suez, Telefónica, Valora Consultores.

- **Socios Protectores**: Across International, Activa Mutua, Aquavall, ATADES, CMI, COFAR, Cruz Roja, Ecoembes, Fernández Zugazabeitia Abogados, Ferrovial, GLS, Hidralia, Ibercaja, Leroy Merlin, Lógica Ecommerce, L'Oréal, Sabadell, Vodafone.

Para más información:

MIWI CLAVERA MAESTRE
Directora general - DIRSE
info@dirse.es
www.dirse.es
Calle de Núñez de Balboa 29
28001 Madrid

DIRSE
Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social

DIRSE

Socios Protectores Premium

21 gramos
Bankia
BBVA
CaixaBank
cecabank
Deloitte.
DKV SALUD Y SEGUROS MÉDICOS
EY Fundación España
LLORENTE & CUENCA
merco MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA
REALE SEGUROS
Santander
suez
Telefónica
VALORA

Socios Protectores

ACROSS INTERNATIONAL
Activa Mutua
AQUAVALL
atades
CMI
cofar
Cruz Roja
ecoembes El poder de la colaboración
FERNÁNDEZ ZUGAZABEITIA ABOGADOS ASESORES TRIBUTARIOS
ferrovial
GLS
HIDRALIA
iberCaja
LEROY MERLIN Da vida a tus ideas
LÓGICA ECOMMERCE
L'ORÉAL ESPAÑA
Sabadell
vodafone

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL ESTUDIO

Garilleti Álvarez, Francisco Javier
Vicepresidente (DIRSE) y director general (Fundación EY)

Clavera Maestre, Miwi
Directora general (DIRSE)

AUTORA

Ayuso Siart, Silvia
Directora académica (Cátedra MANGO de RSC, ESCI – UPF)

CONTENIDOS DE SOPORTE

Ferreiro Páramo, Senén
Director general (VALORA CONSULTORES)

Martín Molpeceres, Gema
Senior Manager (VALORA CONSULTORES)

Liz Díaz, Fernando
Director global de Operaciones (VALORA CONSULTORES)

MAQUETACIÓN E INFOGRAFÍAS

Martínez Corbillón, Javier
Diseñador (VALORA CONSULTORES)

EDITADO POR
Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)

DEPÓSITO LEGAL
M-17587-2019

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 MAYO DE 2019

FSC www.fsc.org MIXTO Papel procedente de fuentes responsables FSC® C103817

FORESTS FOR ALL FOREVER ™

DIRSE

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

www.dirse.es • info@dirse.es