



Universidad de Navarra

CBS

Center for Business in Society

Documento de Investigación

DI-756

Julio, 2008

EL PERFIL EMERGENTE DEL DIRECTIVO DE RSC

Antonio Argandoña

Joan Fontrodona

José Ramón Pin

Pilar García Lombardía

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

EL PERFIL EMERGENTE DEL DIRECTIVO DE RSC

Antonio Argandoña¹

Joan Fontrodona²

José Ramón Pin³

Pilar García Lombardía⁴

Resumen

La RSC (responsabilidad social corporativa) constituye un criterio transversal que define una nueva forma de gestionar las organizaciones, mirando más hacia la necesaria implicación de los grupos de interés y abierta al diálogo y a la sostenibilidad a largo plazo, sin renunciar por ello al beneficio. El responsable de RSC, sea cual sea la denominación que se le dé en cada empresa, se enfrenta a la tarea de introducir este criterio en la gestión diaria de la empresa. ¿Quiénes son estos profesionales de la RSC? ¿Cuál es su *background* profesional? ¿Cuáles son sus capacidades y competencias para hacer frente a semejante reto? Según los propios responsables de RSC, quien sea designado para desempeñar esta función en una empresa debe ser una persona con visión estratégica y capacidad de innovación y creatividad, orientada al diálogo y al consenso y con una gran capacidad para motivar y convencer al resto de la organización acerca de la necesidad de sacrificar eficacia presente a favor de beneficios futuros a largo plazo. ¿Son –o deberían ser– los responsables de RSC agentes de cambio en sus empresas?

¹ Profesor, Economía, Titular de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

² Profesor, Ética Empresarial, IESE

³ Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

⁴ Investigadora Asociada, IESE

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, directivos, agente de cambio.

EL PERFIL EMERGENTE DEL DIRECTIVO DE RSC

Retos, expectativas y dificultades de los profesionales de la responsabilidad social corporativa en las empresas españolas

La responsabilidad social corporativa es, según la define la Comisión Europea en el Libro Verde de 2001, «la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores».

Esta definición muestra que la RSC abarca aspectos tan variados de la gestión empresarial como la reputación, la estrategia medioambiental, la acción social, las políticas de empleados y el buen gobierno.

La RSC se convierte así en un criterio transversal que define, o debería definir, una nueva forma de gestionar las organizaciones, mirando más hacia la necesaria implicación de los grupos de interés y abierta al diálogo y a la sostenibilidad a largo plazo, sin renunciar por ello al beneficio.

El responsable de RSC, sea cual sea la denominación que se le dé en cada empresa –y veremos en este estudio que pueden ser muy variadas–, se enfrenta sin duda a la ardua tarea de introducir este criterio en la gestión diaria de la empresa. ¿Quiénes son estos profesionales de la RSC? ¿Cuál es su *background* profesional? ¿Cuáles son sus capacidades y competencias para hacer frente a semejante reto?

Una radiografía demográfica de los responsables de RSC de las empresas españolas permite, sin duda, saber un poco más acerca de su realidad. Pero también hemos pretendido saber más sobre su trabajo diario, a qué dedican mayoritariamente su tiempo, cuál es su opinión sobre la forma en que se gestiona la RSC, si se sienten o no acompañados y apoyados por la alta dirección o cómo interactúan con otros departamentos de la organización.

Se trata de una primera aproximación, modesta sin duda en cuanto al número de respuestas, pero suficientemente representativa como para apuntar las principales características de este segmento de directivos y señalar el norte de sus preocupaciones, expectativas y necesidades. Se han enviado un total de 190 cuestionarios y se han recibido 48 respuestas. No se trata, por tanto, de un estudio estadísticamente significativo, sino más bien de una aproximación cualitativa.

Retrato robot del directivo de RSC:

Hombre-mujer de 42 años, con estudios de Derecho o Económicas, sin formación específica de posgrado en RSC, que procede de la misma empresa, del área de comunicación o recursos humanos, y que lleva dos años en el puesto.

La media de edad del responsable español de RSC es de 42 años, estando el grupo más numeroso entre los 36 y los 40 años. Prácticamente la mitad de los encuestados tienen menos de 40 años. Se trata de un colectivo profesional que se encuentra en su mayoría en la mitad de su carrera profesional.

En cuanto al género, no existen diferencias notables, aproximándose mucho la proporción al 50%. Las mujeres son más numerosas en los grupos de edad inferiores a 40 años, aunque se igualan a los varones en los mayores de 50 años.



Figura 1

Grupos de edad

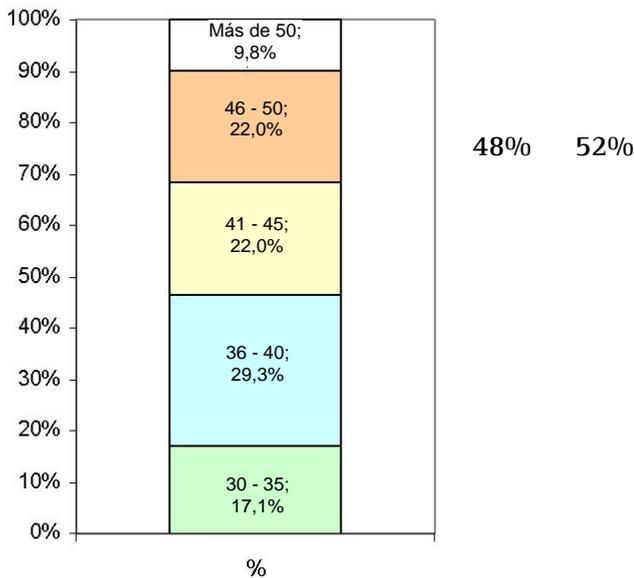
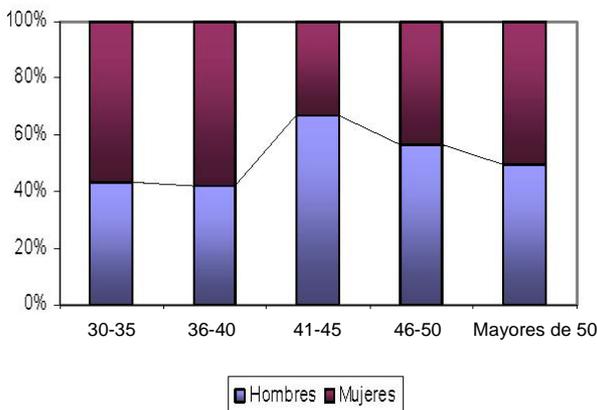


Figura 2

Distribución de género por grupos de edad



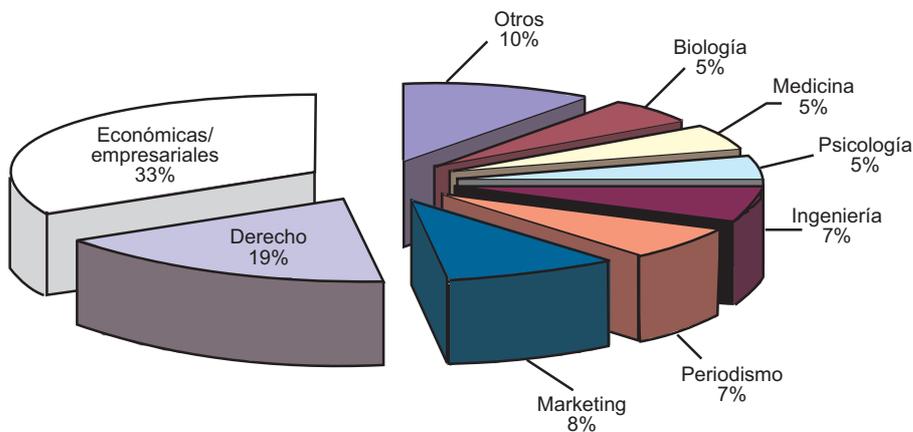
No obstante, si algo llama la atención en esta radiografía del responsable de RSC, es precisamente la variedad respecto a su formación y experiencia profesional.

La formación universitaria de los responsables de RSC es muy variada, dominando las licenciaturas en Económicas/Empresariales (33%) y en Derecho (19%). Junto a estos estudios mayoritarios aparecen áreas de formación tan diversas como Psicología, Biología, Medicina, Ingenierías, Marketing o Periodismo.

Sí existe una mayor homogeneidad en el hecho de que el 82% de los encuestados declara tener estudios de posgrado, aunque nuevamente aparece la heterogeneidad absoluta a la hora de determinar el tipo de estudios. Tan sólo el 11% ha realizado algún tipo de curso de posgrado especializado en RSC.

Figura 3

Estudios realizados



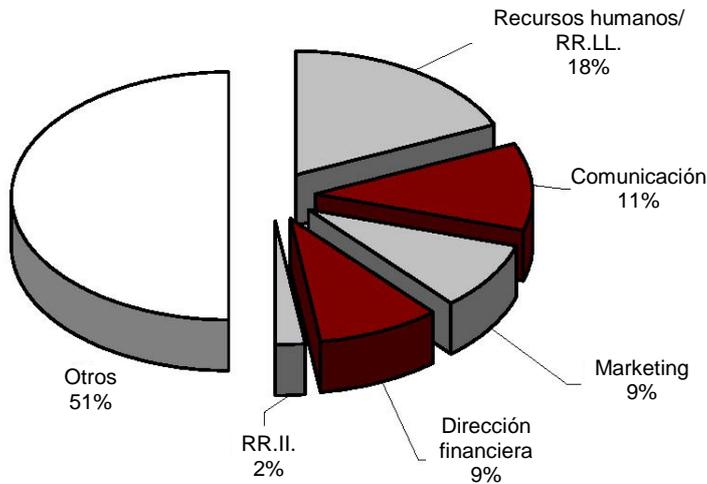
Al amplio espectro de posibilidades en materia de formación universitaria de los responsables de RSC españoles se corresponde una variedad también destacable en cuanto a su *background* profesional.

En este caso, las áreas de procedencia mayoritarias son: recursos humanos/RR.LL. (18%) y comunicación (11,4%). En la categoría de “Otros”, que supone el 5, figuran áreas como:

- ◆ Apoyo a la dirección
- ◆ Coordinador RSC
- ◆ Dirección general
- ◆ Gerente de análisis y estrategia
- ◆ Relación con inversores
- ◆ RSC y medio ambiente
- ◆ Adjunto a presidencia
- ◆ Director de comunicación y gabinete de presidencia
- ◆ Calidad y gestión de la excelencia
- ◆ Asesoría jurídica
- ◆ Riesgos
- ◆ Director comercial de área
- ◆ Comunicación ambiental
- ◆ Banca minorista
- ◆ Consultoría
- ◆ Director de calidad

Figura 4

Procedencia profesional

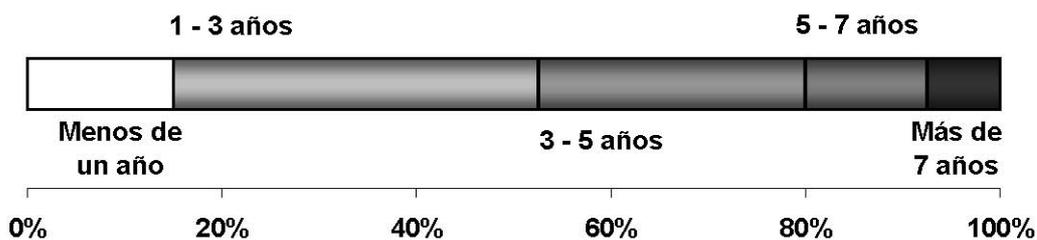


Poco tiempo en el puesto y departamentos pequeños

La mayoría de los responsables de RSC acceden a este puesto desde dentro de la propia empresa (casi el 79%), de lo que podemos deducir que aún no hay un mercado laboral maduro de estos profesionales. Respecto a la experiencia en el puesto, la mayoría de estos directivos o responsables llevan muy poco tiempo en su puesto: el 37% lleva menos de dos años, y el 15%, menos de un año.

Figura 5

Antigüedad en el puesto



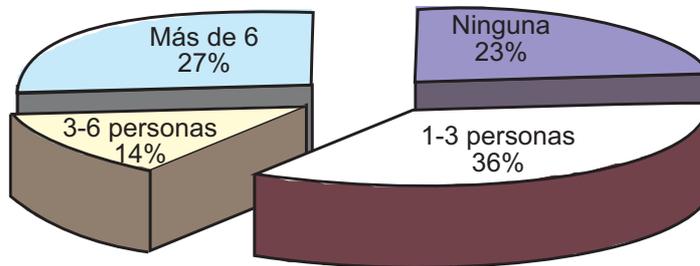
Se trata por lo general de departamentos reducidos (el 60% tiene tres personas o menos), cuando no “unipersonales”: el 23% de estos responsables no tienen a nadie a su cargo. Sólo el 53% de las empresas analizadas disponen de un departamento específico de RSC.

El 46,5% de las empresas entrevistadas no disponen de un departamento específico de RSC.

En el 85% de éstas, las funciones propias de RSC son realizadas por otros departamentos, mayoritariamente por los de marketing y comunicación y recursos humanos.

Figura 6

Personas a cargo



Cohérentemente con esta situación, no parece existir acuerdo respecto al nombre con el que designar al responsable de esta función.

En poco más del 20% de los casos, el nombre del puesto está directamente relacionado con la función:

- ◆ Gestor de RSC
- ◆ Coordinador de RSC
- ◆ Director de RSC
- ◆ Responsable de RSC
- ◆ Director de RSC y relaciones institucionales
- ◆ Técnico en RC
- ◆ Director de responsabilidad y reputación corporativas

Son también frecuentes los títulos relacionados con una función específica del puesto: la reputación corporativa:

- ◆ Director de reputación corporativa
- ◆ Director de reputación, imagen y acción social
- ◆ Subdirector de reputación corporativa
- ◆ Responsable de reputación corporativa

Otros nombres de puestos que se repiten son los que hacen referencia al departamento de comunicación, marketing o recursos humanos:

- ◆ Director de comunicación interna, externa y responsabilidad social
- ◆ Director de comunicación y relaciones institucionales
- ◆ Jefe de comunicación corporativa
- ◆ Director de comunicación y director de fundación
- ◆ Director de comunicación

- ◆ Director de marketing
- ◆ Gerente de marca y responsabilidad corporativa

- ◆ Director de recursos humanos
- ◆ Director de recursos humanos y relaciones institucionales
- ◆ Director de recursos humanos y asuntos corporativos

Por último, el panorama se completa con alusiones a calidad, asuntos corporativos, sostenibilidad, etc.:

- ◆ Director del área de prevención y RSE
- ◆ Jefe de prevención y responsable de medio ambiente. Integración de personas con discapacidad y acción social
- ◆ Director de formación - Iniciativa social
- ◆ *Staff* dirección general
- ◆ Jefe de recursos humanos y patrimonio
- ◆ *Global Compliance & Risk Manager Officer*
- ◆ Subdirector de calidad
- ◆ Mando intermedio de calidad
- ◆ Subdirector de medio ambiente y desarrollo sostenible
- ◆ Responsable de sostenibilidad

Estamos, por tanto, ante un perfil profesional caracterizado por:

- √ La heterogeneidad de su *background* académico y profesional, que accede al puesto desde dentro de la empresa.
- √ Procedencia profesional: área de recursos humanos o comunicación y/o marketing, dentro de la propia empresa.
- √ Edad comprendida entre los 40-45 años.
- √ Antigüedad en el puesto: dos o tres años.

En casi el 50% de los casos, no estará en un departamento específico de RSC, sino que realizará estas funciones desde otros departamentos y, en consecuencia, no será frecuente que su cargo sea el de responsable, director, gerente o técnico de RSC, sino que más bien hará alusión al departamento de procedencia.

Ante esta situación de relativa ambigüedad respecto a la definición formal del departamento y del puesto y de heterogeneidad en cuanto al *background*, cabe formular las siguientes cuestiones:

¿Qué contenidos específicos tiene el puesto?

¿Qué áreas y responsabilidades constituyen el trabajo diario del responsable de RSC (sea cual sea el nombre que reciba)?

Las áreas principales en cuanto al contenido de las funciones del responsable de RSC son: acción social, reputación y reacciones con la comunidad.

Respecto al contenido de la función de responsable de RSC, se han diferenciado en el cuestionario las siguientes áreas:

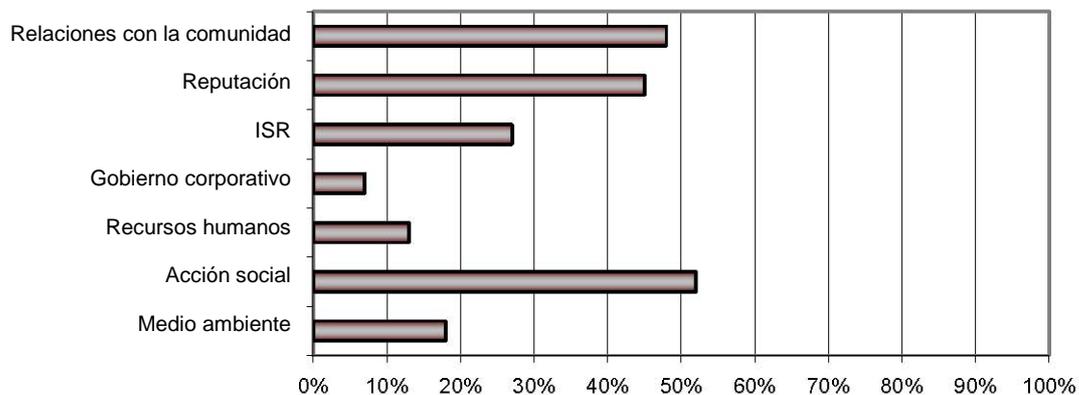
- Medio ambiente
- Acción social
- Recursos humanos
- Gobierno corporativo
- Inversión socialmente responsable
- Reputación
- Relaciones con la comunidad

Para cada una de estas áreas, se ha preguntado a los responsables de RSC si las funciones de su puesto incluyen el diseño de políticas, su implantación y la evaluación y seguimiento de las mismas.

Un primer dato que llama la atención es que en poco más del 50% de los casos se tiene responsabilidad sobre el proceso completo, es decir, sobre el diseño, implantación y seguimiento de las políticas.

Figura 7

Diseño, implantación, evaluación y seguimiento de políticas



Esta situación se da en las áreas de acción social (52%), relaciones con la comunidad (48%) y reputación (45%). En la mayoría de los casos, como veremos más adelante, la responsabilidad sobre la implantación de políticas es poco frecuente. Pero incluso en estas áreas, la implicación de los responsables de RSC en la implantación de las políticas resulta menos frecuente que en el diseño o en la evaluación y seguimiento.

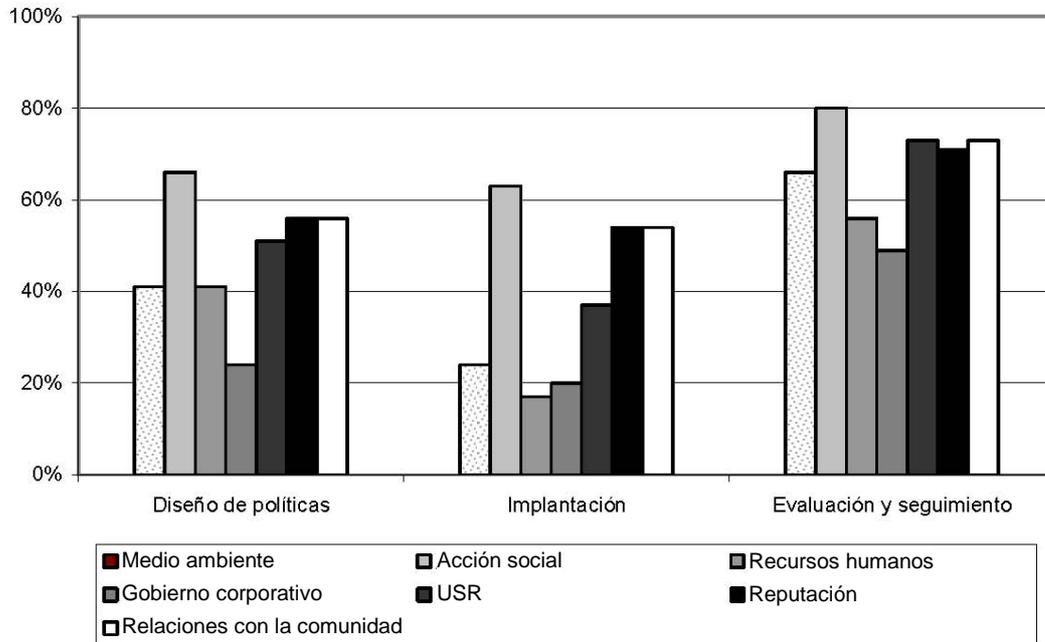
Funciones y contenido: más evaluación y seguimiento que diseño e implantación

La implicación de los responsables de RSC en el diseño, implantación y seguimiento de políticas de RSC varía considerablemente según las áreas. Pero para todos los casos, la implicación en la

implantación de dichas políticas es menos frecuente que la que se da en el diseño y, sobre todo, en la evaluación y seguimiento.

Figura 8

Responsabilidad sobre diseño, implantación y seguimiento de políticas de RSC, por áreas



	<i>Diseño de políticas</i>	<i>Implantación</i>	<i>Evaluación y seguimiento</i>
<i>Medio ambiente</i>	41%	24%	66%
<i>Acción social</i>	66%	63%	80%
<i>Recursos humanos</i>	41%	17%	56%
<i>Gobierno corporativo</i>	24%	20%	49%
<i>Inversión socialmente responsable</i>	51%	37%	73%
<i>Reputación</i>	56%	54%	71%
<i>Relaciones con la comunidad</i>	56%	54%	73%

¿A qué dedican el tiempo los responsables de RSC? Las actividades a las que dedican la mayor parte del tiempo de trabajo (más del 25%) son la elaboración de informes y recogida de información, diseño de proyectos y reuniones con su equipo.

Ampliando la proporción de tiempo destinada a estas actividades a más de un 15% del tiempo disponible, esta tendencia se manifiesta aún con más claridad. De esta forma, tenemos que alrededor del 50% de los directivos y responsables de RSC dedican mayoritariamente su tiempo a la redacción de informes, recogida de información, diseño de proyectos y reuniones, tanto con su equipo como con otras áreas. Respecto a la dedicación a reuniones con el propio equipo, y puesto que se ha mencionado que se trata por lo general de departamentos pequeños, es preciso señalar que en el 80% de los casos en que se indica una dedicación superior al 15% del tiempo

se trata precisamente de aquellos casos en que dichos departamentos están integrados por más de tres personas.

La dedicación a la redacción de informes y el diseño de proyectos se corresponde con la distribución de responsabilidades señalada en párrafos anteriores: las tareas de evaluación y seguimiento se corresponden precisamente con esta amplia dedicación del tiempo a tareas de recogida de información y elaboración de informes.

Tabla 1

Porcentaje de responsables de RSC que dedican más del 15% a cada una de las siguientes tareas

Elaboración de informes y recogida de información.	74,4
Diseño de proyectos.	53,5
Despachos y reuniones con otras áreas.	46,5
Despachos y reuniones con su equipo.	44,2
Despacho con dirección.	23,3
Rellenar encuestas y formularios, despacho con periodistas.	18,6
Asistencia a foros de RSC.	11,6
Diseñar y/o impartir programas de formación a los empleados.	11,6
Mejorar su formación en RSC.	2,3

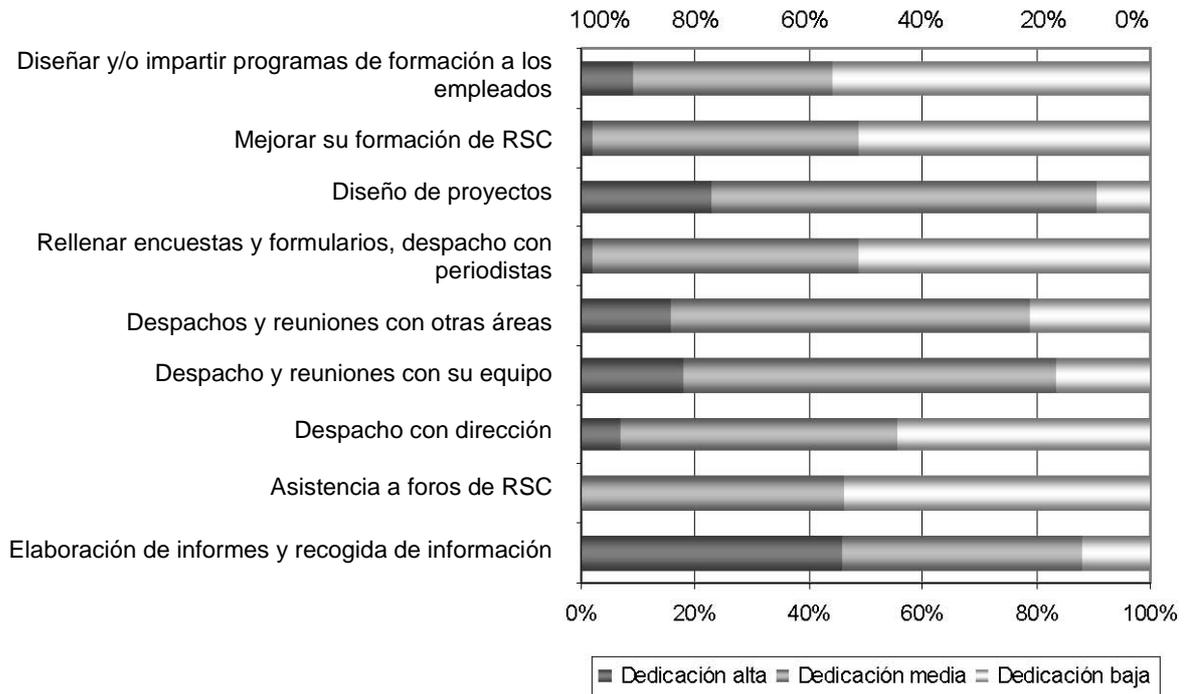
¿Y a qué no dedican el tiempo...?

Desde el punto de vista opuesto, es decir, analizando a qué tareas dedican menos tiempo, aparece la formación como la gran “ausente”, tanto en lo que se refiere a la impartición de formación como a la mejora de la propia formación en RSC, lo que se corresponde –y a la vez resulta llamativo– con la escasa formación específica de estos directivos.

La Figura 9 muestra el porcentaje de directivos de RSC que tienen una dedicación alta (superior al 25% de su tiempo), media (entre un 25 y un 5%) y baja (menos de un 5%) a cada una de las tareas definidas. Se aprecia que alrededor de un 50% de los directivos de RSC tienen una dedicación baja de su tiempo a las tareas de formación, y un porcentaje similar tiene alta dedicación a la recogida de información y elaboración de informes.

Figura 9

Dedicación del tiempo



Actitudes y opiniones compartidas:

«La dirección está comprometida con la RSC, me apoya e impulsa a tomar iniciativas, y la comunicación con otras áreas es fluida...»

Las preguntas sobre la posición de la empresa respecto a la RSC, la relación con otras áreas y su propio rol dentro de la organización posicionan al responsable de RSC como un directivo convencido del compromiso de su empresa con la responsabilidad corporativa, aunque su opinión es algo más pesimista respecto a que su papel dentro de la empresa sea comprendido por los colegas de otras áreas.

Las cuestiones sobre las que los encuestados han mostrado su grado de acuerdo o desacuerdo son las siguientes:

Tabla 2

1	<i>La dirección manifiesta claramente su compromiso con la RSC tanto en las decisiones como en el diseño de políticas.</i>
2	<i>Tengo una comunicación fluida con otras áreas de la empresa en materia de RSC.</i>
3	<i>La dirección me apoya y me anima a tomar iniciativas en mi área de actuación.</i>
4	<i>En mi empresa, la RSC es un motor de cambio.</i>
5	<i>La RSC todavía se percibe en mi empresa como una cierta moda, no como una tendencia consolidada.</i>
6	<i>Me resulta difícil explicar a mis compañeros de otras áreas cuáles son mis funciones y responsabilidades.</i>
7	<i>En mi organización, la RSC sirve sobre todo para prevenir y gestionar riesgos.</i>
8	<i>Tengo una gran autonomía en mi área.</i>
9	<i>Mi trabajo depende de las directrices de otro departamento.</i>
10	<i>En mi empresa se impulsa y se apoya la RSC mientras sea rentable y no requiera una excesiva dedicación de recursos.</i>

Los datos muestran, en general, un grado de acuerdo elevado respecto a las tres primeras afirmaciones, que se refieren al compromiso y el apoyo de la dirección y la comunicación con otras áreas. A continuación presentamos gráficamente la posición de cada una de las afirmaciones propuestas en un figurado *continuum* acuerdo-desacuerdo:

Tabla 4

	TOTAL DESACUERDO	DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	TOTAL ACUERDO
<i>La dirección manifiesta claramente su compromiso con la RSC, tanto en las decisiones como en el diseño de políticas.</i>	2	1	6	12	23
<i>Tengo una comunicación fluida con otras áreas de la empresa en materia de RSC.</i>	2	0	5	14	23
<i>La dirección me apoya y me anima a tomar iniciativas en mi área de actuación.</i>	0	2	9	14	19
<i>En mi empresa, la RSC es un motor de cambio.</i>	1	9	9	13	12
<i>La RSC todavía se percibe en mi empresa como una cierta moda, no como una tendencia consolidada.</i>	8	14	12	5	5
<i>Me resulta difícil explicar a mis compañeros de otras áreas cuáles son mis funciones y responsabilidades.</i>	4	15	12	10	3
<i>En mi organización, la RSC sirve sobre todo para prevenir y gestionar riesgos.</i>	4	11	16	10	3
<i>Tengo una gran autonomía en mi área.</i>	1	3	9	20	11
<i>Mi trabajo depende de las directrices de otro departamento.</i>	13	16	12	1	1
<i>En mi empresa se impulsa y se apoya la RSC mientras sea rentable y no requiera una excesiva dedicación de recursos.</i>	14	12	8	9	0

Tabla de frecuencias, valores absolutos.

Como puede verse, las dos primeras afirmaciones acumulan la mayor parte de valoraciones en las posiciones de acuerdo, habiendo muy poca dispersión. Es decir, los responsables de RSC entrevistados consideran que la dirección está realmente comprometida con la responsabilidad corporativa y existe una comunicación fluida con otros departamentos.

Además, estos directivos sienten que gozan de una gran autonomía en su área. Respecto a afirmaciones como que la RSC puede estar siendo percibida aún como una cierta moda o que resulta difícil explicar a los compañeros de otras áreas las funciones del propio puesto, las posturas son más intermedias, oscilando entre el “desacuerdo” y “algo de acuerdo”. Por último, es de destacar que 17 personas, el 39% de la muestra, manifiestan que están algo de acuerdo o bastante de acuerdo en que la RSC será impulsada y mantenida en su empresa mientras sea rentable y no requiera una excesiva dedicación de recursos.

Si consideramos la posición más extrema, es decir, el bastante/totalmente de acuerdo, resulta destacable que algo más de un 20% de la muestra (diez personas) consideran que la RSC todavía se percibe en sus empresas como una cierta moda, que se mantendrá mientras sea rentable y no requiera una excesiva dedicación de recursos.

Habilidades clave para el responsable de RSC:

Buen motivador y capaz de convencer a otros miembros de la empresa de la necesidad de tomar decisiones que a largo plazo son beneficiosas, aunque a corto resulten costosas.

Se ha pedido a los responsables de RSC que valoren una serie de actitudes y habilidades según su importancia para el desempeño de las funciones propias del puesto.

Tabla 5

Importancia para el desempeño de las funciones propias del puesto

1	Debe tener muy en cuenta los resultados a corto plazo de sus decisiones.
2	Debe tener una clara inclinación por la negociación y el consenso.
3	Debe ser buen motivador y capaz de convencer a otros miembros de la empresa de la necesidad de tomar decisiones que a largo plazo son beneficiosas, aunque a corto resulten costosas.
4	Debe de tener gran capacidad de innovación y creatividad, para idear nuevas formas de hacer y de convencer.
5	Tiene que ser alguien que mire al entorno, capaz de percibir nuevas tendencias, necesidades y oportunidades.
6	Debe tomar decisiones dirigidas a mejorar los resultados económicos de la empresa.
7	Debe ser una persona con una gran visión estratégica del negocio.
8	Debe conocer muy bien las claves de relaciones formales e informales internas de la empresa.
9	Tiene que ser capaz de generar un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo.
10	Debe ser una persona con espíritu crítico.
11	Tiene que desarrollar una amplia red de relaciones fuera de la empresa.

La capacidad de motivación y de convicción es la más valorada por los responsables y directivos de responsabilidad corporativa, con un elevado grado de acuerdo.

La Tabla 6 muestra la distribución de las valoraciones. Las celdas sombreadas indican la concentración de las mismas, tomando como referencia aproximadamente el 50% de dichas valoraciones (22). Se aprecia así que en el caso de la competencia mencionada –ser un buen motivador–, la concentración de las respuestas en el valor 7 (*imprescindible*) indica un alto nivel de acuerdo al respecto. En el extremo contrario, la valoración de la importancia de *tener un espíritu crítico* presenta una gran dispersión en las respuestas, es decir, un escaso grado de acuerdo entre los entrevistados respecto a esta competencia.

Tabla 6

- IMPORTANCIA +								
	N.C.	1	2	3	4	5	6	7
Debe tener muy en cuenta los resultados a corto plazo de sus decisiones.	21	5	2	6	4	3	1	-
Debe tener una clara inclinación por la negociación y el consenso.	7	3	3	8	4	5	-	13
Debe ser buen motivador y capaz de convencer a otros miembros de la empresa de la necesidad de tomar decisiones que a largo plazo son beneficiosas, aunque a corto resulten costosas.	3	3	1	2	2	4	7	22
Debe de tener gran capacidad de innovación y creatividad, para idear nuevas formas de hacer y de convencer.	5	3	1	2	3	8	10	11
Tiene que ser alguien que mire al entorno, capaz de percibir nuevas tendencias, necesidades y oportunidades.	4	-	3	-	2	8	13	10
Debe tomar decisiones dirigidas a mejorar los resultados económicos de la empresa.	14	1	5	2	8	3	6	5
Debe ser una persona con una gran visión estratégica del negocio.	6	1	-	6	6	6	7	11
Debe conocer muy bien las claves de relaciones formales e informales internas de la empresa.	6	5	3	4	1	7	10	7
Tiene que ser capaz de generar un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo.	9	2	5	2	4	4	7	9
Debe ser una persona con espíritu crítico.	17	1	3	2	2	3	10	4
Tiene que desarrollar una amplia red de relaciones fuera de la empresa.	9	2	4	6	8	7	4	2

Tabla de frecuencias, valores absolutos.

N.C.: No considerada.

Los propios interesados, es decir, quienes tienen a su cargo las funciones de gestión de la RSC en las empresas, definen las principales actitudes y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo con éxito:

Las actitudes y habilidades imprescindibles:

PRIMERA: «Ser buen motivador y capaz de convencer a otros miembros de la empresa de la necesidad de tomar decisiones que a largo plazo son beneficiosas, aunque a corto resulten costosas». *El 52% de los encuestados así lo considera.*

SEGUNDA: «Tener una clara inclinación por la negociación y el consenso». *El 30% están de acuerdo en esta consideración.*

TERCERA: «Tener gran capacidad de innovación y creatividad, para idear nuevas formas de hacer y de convencer». *El 25% de los encuestados valora como imprescindible esta competencia.*

CUARTA: «Ser una persona con una gran visión estratégica del negocio». *El 25% de los encuestados valora como imprescindible esta competencia.*

El ranking de competencias valoradas como imprescindibles se modifica en parte si se amplía el rango para incluir también aquellas valoradas como “muy importantes”:

Tabla 7

	IMPRESINDIBLE	IMPRESINDIBLE/ MUY IMPORTANTE
Debe tener una clara inclinación por la negociación y el consenso.	2ª	
Debe ser buen motivador, capaz de convencer a otros miembros de la empresa de la necesidad de tomar decisiones que a largo plazo son beneficiosas, aunque a corto resulten costosas.	1ª	1ª
Debe de tener gran capacidad de innovación y creatividad, para idear nuevas formas de hacer y de convencer.	3ª	3ª
Tiene que ser alguien que mire al entorno, capaz de percibir nuevas tendencias, necesidades y oportunidades.	4ª	2ª
Debe ser una persona con una gran visión estratégica del negocio.	3ª	4ª
Debe conocer muy bien las claves de relaciones formales e informales internas de la empresa.		5ª
Tiene que ser capaz de generar un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros de su equipo.	5ª	

Se dibuja así un perfil directivo orientado al *medio y largo plazo*, que busca en el entorno *nuevas oportunidades* y que debe poseer dos capacidades muy claras relacionadas con la *comunicación*: la capacidad para *generar consenso* mediante la *negociación* y la capacidad para *convencer* al resto de la organización de la importancia de sacrificar en ocasiones los beneficios a corto plazo en aras de unas mejores condiciones futuras de sostenibilidad y crecimiento. En cuanto a las actitudes y habilidades menos relevantes, hay un acuerdo generalizado respecto a la escasa relevancia de *tener muy en cuenta los resultados a corto plazo de sus decisiones*. También se considera de escasa importancia, aunque en este caso el acuerdo es menor, *tomar decisiones dirigidas a mejorar los resultados económicos de la empresa y tener espíritu crítico*.

Resumen y conclusiones

Un agente de cambio forma el futuro, además de gestionar el presente. Los agentes de cambio tienen una sana insatisfacción con el statu quo, pero no buscan el cambio por el cambio: transforman la organización e innovan para aproximarla al logro de su misión. Reconocen que, en una cultura cambiante, permanecer en el statu quo es más arriesgado que el cambio.

Según los propios responsables de RSC, es decir, quienes mejor conocen el contenido del puesto, las tareas, sus dificultades y sus posibilidades, quien sea designado para desempeñar esta función en una empresa debe ser una persona con visión estratégica y capacidad de innovación y creatividad, orientada al diálogo y al consenso, y con una gran capacidad para motivar y convencer al resto de la organización acerca de la necesidad de sacrificar eficacia presente a favor de beneficios futuros a largo plazo. ¿Son –o deberían ser– los responsables de RSC agentes de cambio en sus empresas? Esta es, sin duda, una cuestión para el debate y para estudios más profundos, pero el perfil de competencias y actitudes que aparece en esta primera aproximación, sobre todo en lo que se refiere a innovación, mirar al largo plazo y capacidad de convicción y motivación, apunta en esa dirección.

La radiografía que muestra este estudio presenta a los responsables de RSC de las empresas españolas como un colectivo heterogéneo respecto a su *background* académico y profesional, predominando en este sentido dos cuestiones: la falta de formación académica específica en la materia y el acceso al puesto desde dentro de la empresa. Sufren una cierta indefinición de sus funciones y suelen estar integrados en departamentos pequeños. En definitiva, podemos concluir de esta aproximación que el desarrollo de las funciones de RSC, y más aún el desempeño de un cierto rol como agente de cambio, no es un camino fácil para este grupo de directivos.

Esta primera y limitada aproximación al trabajo diario y al perfil del responsable de RSC apunta una serie de cuestiones que habrán de ser objeto de posteriores análisis. Respecto a las funciones desempeñadas, los datos señalan que se refieren más a la evaluación y seguimiento de programas y políticas que al diseño y la implantación, y que las áreas o temas que ocupan la mayor parte de estas funciones son las que se refieren a la acción social, las relaciones con la comunidad y la reputación.

Coherentemente, los directivos de RSC dedican su tiempo sobre todo a la redacción de informes y a la recogida de información, reservando muy poco a la formación. Como vimos en las primeras páginas de este estudio, este grupo de profesionales tiene escasa formación específica en RSC, lo que debería dar algunas pautas para el debate.

Parece existir un notable grado de acuerdo acerca del compromiso de la dirección con los temas de responsabilidad corporativa, el apoyo a las iniciativas de este departamento y la buena comunicación con otras áreas. Sin embargo, aparecen también algunas cuestiones que habrán de ser objeto de seguimiento en el futuro: un cierto porcentaje de los directivos entrevistados (alrededor del 20%) manifiestan acuerdo respecto a que la RSC aún es percibida en sus empresas como una cierta moda, y que se mantendrá mientras resulte rentable y no requiera excesivas inversiones. Este apunte en cierto modo negativo no puede ser considerado como una tendencia generalizable, dado lo pequeño de la muestra, pero sí es lo suficientemente relevante como para merecer atención posterior y ser objeto de debate.