

LLORENTE & CUENCA

DIRSE
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES



Estudio sobre

EL PAPEL DEL DIRSE EN LA NUEVA EMPRESA

Madrid, enero 2018

Índice

1. Prólogo	3
2. Introducción y objetivos del estudio	4
3. Contexto: retos de la nueva empresa	6
4. Resultados del estudio	15
5. Conclusiones para la acción	38
6. Epílogo	40
7. Metodología	41
8. Fichas	43
9. Colaboraciones	50

1

PRÓLOGO

RESPONSABILIDAD: EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN NEGOCIO RESPONSABLE

Desde que la “conciencia responsable” comenzó a estar en boca de los consumidores de forma generalizada ha pasado poco más de una década. En este puñado de años, sin embargo, casi sin darse cuenta, la sociedad en general ha cruzado una barrera fundamental para el futuro de las empresas, pasando de una mera consciencia sobre la necesidad de cuidar el entorno en lo ambiental y social, a un marco de exigencia en el que se reclama a las empresas un comportamiento responsable y con resultados.

Este cambio de paradigma coincide también en el tiempo con un fenómeno de difuminación, en el que las etiquetas de las personas se desdibujan. Hoy, por ejemplo, un consumidor puede ser también empleado, accionista y proveedor de diferentes empresas. Este hecho, combinado con la proliferación de la tecnología y las comunicaciones, ha llevado a una situación de infoxicación en la que los mensajes recibidos deben difundirse con precisión quirúrgica: en el momento, lugar, canal, formato y contexto adecuados. Y, además, ser relevantes, personalizados y ofrecer capacidad de interacción.

Ante esta situación, lógicamente las empresas también han evolucionado. En algunas ocasiones fruto de esa demanda del consumidor y en otras como consecuencia de un proceso interno de cultura responsable. Tras unos momentos iniciales en los que el *greenwashing* cobró fuerza, hoy en día se ha convertido en un fenómeno que podría ser catalogado como prácticamente inviable. La conducta empresarial responsable es ya una exigencia legislativa en muchos casos, especialmente en el ámbito laboral, buen gobierno y ambiental. Y, poco a poco, llegan nuevas generaciones de CEOs y directivos que buscan generar una transformación y un impacto real.

Sin embargo, entre empresas y consumidores y dentro de las propias compañías, sigue habiendo importantes brechas (e incluso contradicciones) cuando hablamos de RSE. El propio concepto es algo que consumidores y directivos muchas veces no conocen o no entienden y en ocasiones se simplifica su ámbito de actuación en exceso, ubicándolo en el terreno de la filantropía.

Y pese a esa débil base de consenso en lo que debe ser, la exigencia es cada día mayor. Por este motivo es fundamental que las empresas continúen avanzando, liderando iniciativas y marcando nuevas pautas responsables con las que contribuyan a transformar su actividad y modelo de negocio hacia la gestión responsable del mismo. La definición del propósito y el liderazgo de un CEO convencido son elementos clave, pero hay muchos otros aspectos que serán determinantes en el corto-medio plazo.

Ante esta situación, hemos querido hacer un alto en el camino y revisar las claves de la profesión de los dirses. Los retos que vienen, cómo pueden contribuir generando valor, cuáles son las barreras que se encuentran, cómo deben trasladar a la sociedad su contribución, cómo debe medirse el resultado y qué herramientas necesitan para conseguir que la responsabilidad de las empresas pase a ser un asunto primordial.

Confiamos en que este trabajo sirva para avanzar en la transición hacia una función que impulse la gestión responsable del negocio en el que las empresas sean capaces de responder a las exigencias de los consumidores y generar un impacto real y medible. De otra manera, su extinción será cuestión de tiempo.

Francisco Hevia, presidente de DIRSE

2

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

¿UN DIRSE SERÍA CAPAZ DE DESCRIBIR A SU MADRE QUÉ ES LO QUE HACE?

Según la comunicación publicada por el Parlamento Europeo al Consejo, al Comité Económico y Social europeo y al Comité de las Regiones en 2011, la RSE abarca, como mínimo, el ámbito de los Derechos Humanos, las prácticas de trabajo y de empleo (como la formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de los trabajadores), las cuestiones medioambientales (como la biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación) y la lucha contra el fraude y la corrupción.

Sus áreas de actuación también abarcan la participación de las comunidades locales, el desarrollo y la integración de las personas con discapacidad y los intereses de los consumidores. Por supuesto, por RSE se admite también la promoción de la responsabilidad social y medioambiental en la cadena de suministro, el voluntariado corporativo y la divulgación de información no financiera. Todos estos son aspectos transversales importantes para la RSE.

Explicarle todo esto a la madre de un dirse no es tarea fácil. Y si queremos explicar en una simple conversación de ascensor las funciones, a día de hoy deberíamos recurrir a edificios del tipo rascacielos. En este sentido, recomendaríamos a los dirses dirigirse preferentemente a algunas de las ciudades de las principales capitales asiáticas en donde podrán encontrar sin problema siete de los diez edificios más altos del mundo.

El objetivo principal de este estudio, elaborado por DIRSE y LLORENTE & CUENCA, es que la sociedad en general y el mundo de la empresa en particular, entiendan un poco mejor esta función y su relevancia en el nuevo contexto en el que nos encontramos. Un contexto que, como veremos a continuación, está repleto de desafíos y para los que el dirse debe estar preparado. En definitiva, lo que queremos es evitar una migración en masa hacia países asiáticos de los

perfiles más transformadores, disruptivos y polifacéticos de la empresa: los dirses.

Asimismo, hemos aprovechado la elaboración de esta investigación para acercarnos al mundo de los *headhunters* y ver cuál es la visión que ellos tienen de los perfiles de los dirses y tomar así el pulso a la profesión.

Como punto de partida de este documento, entra-

remos a analizar las principales tendencias que van a condicionar radicalmente el modelo de negocio de las empresas, para poder comprender, un poco más en profundidad cuál es el contexto actual en el que se están moviendo los dirses y de qué manera este nuevo paradigma está impactando en su trabajo y en su forma de relacionarse interna y externamente.

Analizaremos las principales tendencias para poder comprender el contexto actual de los dirses

En la segunda parte del estudio, nos adentraremos en el panorama general de la RSE en España, y el estado de barreras tradicionales que ha afrontado la profesión, como son su denominación, la percepción sobre el dirse y el perfil que debe tener.

A continuación, profundizaremos en las claves principales que van a condicionar el día a día de la función del dirse así como su relación con el nuevo modelo de empresa y con otros aspectos relevantes como el propósito y los ODS.

Tras introducir estas claves iniciales, nos aproximamos al modelo de gestión del dirse, analizando en primer lugar los aspectos relativos a su ubicación dentro de la empresa para evaluar posteriormente cómo debe articular su gestión con diversas áreas clave para las compañías.

- Innovación
- Relación con grupos de interés

- Relación con inversores
- Relación con las instituciones
- Fundaciones Corporativas

Por último, y dentro de los aspectos ligados a la comunicación, enmarcaremos la función del dirse y las claves para impulsar la cultura interna, su estrategia para llegar a trascender al consumidor, las metodologías de reporting y las prioridades respecto a cómo y qué comunicar.

Para la elaboración de los gráficos que acompañan este estudio nos hemos servido de la tecnología con la plataforma Datamaran® de análisis de información corporativa basada en big data e inteligencia artificial.

Con esta visión en profundidad, DIRSE y LLORENTE & CUENCA buscan conseguir un mejor entendimiento de la situación del dirse, así como las claves para lograr su evolución de la mano del desarrollo de la nueva empresa que viene.

3

ANÁLISIS DE CONTEXTO: RETOS DE LA NUEVA EMPRESA

Antes de entrar a profundizar en las cuestiones más “organolépticas” del dirse, es importante entender en qué contexto se mueven las empresas y las principales tendencias que condicionarán drásticamente tanto su dirección como el ritmo de crecimiento.

Analicemos esta cuestión a través del análisis elaborado por Francisco Javier Garilleti, vocal de la Junta Directiva de DIRSE y director general de Fundación EY, basado en el estudio “The upside the disruption” de EY, en el cual se recogen los aspectos que van a marcar la forma y el fondo de las empresas a corto, medio y largo plazo.

Un entorno de nuevos retos para el CEO

UN MUNDO EN DISRUPCIÓN

“Existe en China una curiosa maldición: ‘Ojalá te toque vivir en tiempos interesantes’. Esta sencilla frase no deja de resumir una idea apasionante a la vez que tremendamente exigente, y es que **el interés de cada tiempo es directamente proporcional a los problemas y retos planteados**”¹. Probablemente, muchos CEOs pensarán que vivimos en un tiempo que haría la felicidad de cualquier chino aficionado a las maldiciones.

Los líderes empresariales se enfrentan a un momento singular, donde coexisten los mayores retos a los que ha hecho frente la humanidad con las mayores capacidades y recursos para generar y ofrecer soluciones innovadoras que respondan a dichos retos con fórmulas que creen valor económico y social a los distintos stakeholders. Y esto los coloca en el centro de tensiones y debates que, en muchas ocasiones, van más allá del puro ámbito del negocio. **Hoy, los ciudadanos contemplan a las empresas como un actor social con responsabilidades que, en ocasiones, van más allá de las estrictamente empresariales.** Y esto introduce nuevas variables a considerar en la estrategia empresarial.

En este marco, el concepto central es la “**Disrupción**”.

Originalmente, la disrupción se entendía como la **transformación radical de modelos de negocio y**

redes de valor, facilitada e impulsada por la tecnología o la innovación empresarial. Hoy, se asume que la disrupción es alimentada por la transformación de escenarios y culturas políticas, por nuevas tendencias demográficas y macroeconómicas, acontecimientos geopolíticos inesperados y, sobre todo, por un mundo de comunicación y transparencia radical y acelerada. **La disrupción afecta dramáticamente, pero no solo a modelos de negocio y redes de valor; puede transformar sistemas políticos, entornos regulatorios, modelos sociales y mucho más.**

En paralelo, el desarrollo de tecnologías como la robótica, la inteligencia artificial y los datos abre el **debate sobre su impacto potencial no solo en las empresas y sus capacidades, sino también en el mismo concepto del trabajo, la privacidad y el rol de la persona**, impactando directamente en ámbitos clave del acuerdo social que es la sociedad.

En este entorno de transformación radical, **los CEOs y sus comités de dirección necesitan asumir este nuevo escenario como una fuente de riesgos y oportunidades de una dimensión inédita, que exige una visión abierta y anticipatoria**, y en el que la clave, como sostiene Rafael Mira, CEO y fundador de DontKnow y Collaboratorium, va a ser un modelo basado en la colaboración, en el que **el líder que hace las preguntas adecuadas a la organización para encontrar los retos clave y movilizar a los equipos en la búsqueda de las soluciones.**

¹ Jose Luis Perelli, presidente de EY: “La sostenibilidad es la respuesta”. El País. 29 de junio de 2014

ENFRENTANDO LA INCERTIDUMBRE

Una de las características de la nueva situación es que **la sociedad traslada a las empresas una creciente responsabilidad en aspectos que rebasan los aspectos tradicionales** (creación de valor y empleo, respeto de estándares laborales y medioambientales, transparencia y buen gobierno...). La sociedad espera responsabilidad y compromiso de las empresas a la hora de enfrentarse a las consecuencias de la disrupción a todos los niveles (económicos, tecnológicos, sociales, culturales, educativos...). **La sociedad mira cada vez más a las empresas para intentar entender los efectos e implicaciones de un desarrollo exponencial de la tecnología con un impacto muy real en sus vidas.**

En este punto, **los CEOs necesitan tener una visión de amplio espectro y de largo alcance sobre el impacto de la tecnología. Pero también necesitan tener una adecuada comprensión de las consecuencias e implicaciones -positivas y negativas- que las decisiones que tomen tienen para la sociedad y las personas.**

Esta exigencia requiere disponer de una estrategia y recursos que permitan comprender adecuadamente el entorno. **Solo identificando las grandes tendencias que marcan el desarrollo social y económico, y analizando cómo nos afectan y cómo podemos jugar en ellas, seremos capaces de aprovecharlas.** Y los directores tendrán un papel fundamental en esta tarea.

Gestión de tendencias

Nuevas tendencias

La organización debe ser capaz de identificar ideas y tendencias que pueden modificar no solo las condiciones en las que se desarrolla su negocio, sino también el entorno social e institucional que, con sus actitudes y valoraciones, determinan su capacidad de actuación.



Radar de tendencias

Es necesario desarrollar sistemas de radar que permitan identificar y prever nuevas tendencias y entender las expectativas de los ciudadanos frente a cómo va a impactar en su vida personal y comunitaria.



Equipo de gestión

Un equipo de gestión de tendencias debe incluir perfiles profesionales diversos que integran desde la sociología, a la antropología, pasando por la tecnología, la comunicación y el diseño.

Ámbitos de las tendencias

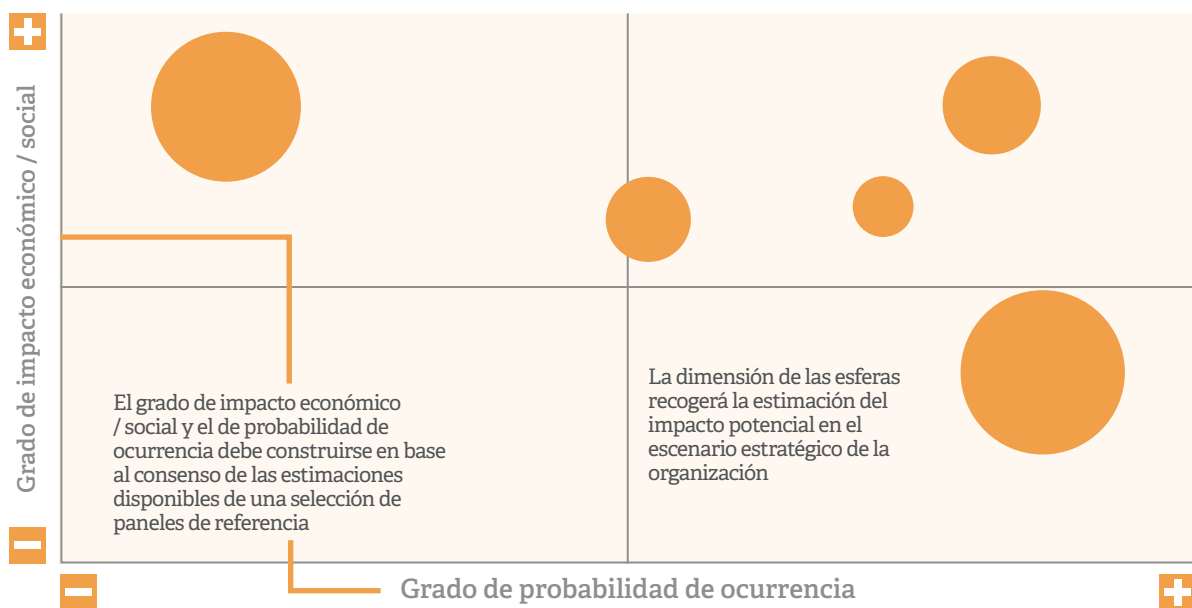
- Sociedad** — Una nueva sociedad digital global con más poder individual, mayor poder adquisitivo y nuevos patrones demográficos en un entorno cada vez más urbano.
- Globalización** — Un mercado basado en el conocimiento y el poder global, que pone en auge el emprendimiento individual y el capitalismo de impacto, y todo dentro de la nueva economía del "propósito".
- Mundo digital** — Un "internet de todo" pronostica un futuro digital de conexión total: "big data", nuevas tecnologías y redes en un mundo de inteligencia universal.
- Recursos** — El "triángulo global": la necesidad creciente de recursos en una sociedad permanentemente conectada, la innovación frente a la escasez de recursos y un mundo cuyos ecosistemas están en riesgo.
- Educación y conocimiento** — Un mundo sobresaturado del activo clave: información y conocimiento, y con la capacidad de ponerlo a disposición de las personas en la forma, momento y espacio que el usuario desee.
- Salud y bienestar** — Tecnología disruptiva, "gadgets" y neurociencia para redefinir el concepto de salud y bienestar, centrado en la persona más allá de la atención sanitaria.

LA IMPORTANCIA DE ANTICIPAR Y GESTIONAR TENDENCIAS

En este entorno es clave el proceso de identificación y análisis de tendencias porque nos permite **anticipar los cambios en los ámbitos y espacios** –físicos, virtuales y emocionales- **donde operan nuestras organizaciones**. Y, más allá de recursos técnicos y metodológicos, este proceso requiere de perfiles orientados a “leer e interpretar” el entorno, yendo más allá de los aspectos sectoriales o empresariales. El CEO necesita rodearse de profesionales que sepan analizar el entorno, anticipar y comprender las megatendencias que van a definir el futuro, evaluar el impacto, riesgos y oportunidades que representan, y dar respuesta a los distintos stakeholders –no estrictamente empresariales- a los cambios –reales y potenciales- de la disrupción.

Debemos intentar identificar el conjunto de ámbitos en los que se generan y evolucionan las tendencias que van a condicionar nuestra capacidad de actuación, para definir estrategias de acción, que incluyan el lado social e institucional que hace posible las operaciones.

El objetivo final es mapear las tendencias en base a criterios que permitan identificar las más relevantes y con mayor impacto potencial en el escenario estratégico de la organización. Ese “Mapa de Tendencias” debe permitir posicionar y valorar las tendencias en términos de su potencial de transformar la realidad y del impacto en la estrategia y en las operaciones en nuestra organización.



ALGUNAS DE LAS MEGATENDENCIAS QUE CONFIGURAN UNA NUEVA REALIDAD

Si bien es difícil lograr un consenso sobre cuáles son las grandes tendencias que están comenzando a determinar y condicionar el escenario donde operan nuestras organizaciones, sí existen ciertos ejes comunes. Aunque existen múltiples estudios

y fuentes al respecto, vamos a proponer algunas megatendencias² que sí tienen un **impacto potencial en el CEO y su entorno, y que deben analizarse también desde el punto de vista de las implicaciones éticas y sociales**. Y es aquí donde el CEO necesita un asesor que no evalúe solo las implicaciones económicas o empresariales, sino que también contemple el impacto en el perímetro de stakeholders de la organización:

² The upside of disruption. Megatrends shaping 2016 and beyond. EY

- El futuro del trabajo: a medida que las máquinas se convierten en trabajadores, ¿cuál será el papel de las personas?
- La convergencia de sectores e industrias: en un entorno de fronteras difuminadas, ¿sabemos con quién vamos a competir mañana y la evolución de nuestras estructuras y nuestras cadenas de proveedores?
- El poder creciente del consumidor: ¿Estamos preparados para gestionar al cliente como a un stakeholder?
- Un mundo dominado por los datos: ¿Puedes explotar un mundo basado en datos? ¿Y cuál es nuestra responsabilidad frente a los usuarios?
- La necesidad de acelerar la sostenibilidad para garantizar el futuro del planeta: ¿Puede la innovación responsable ser la clave para lograr un planeta sostenible y con futuro?
- La demanda creciente de un propósito para nuestras organizaciones: ¿Puede el propósito impulsar nuestros resultados?

El futuro del trabajo

El desplazamiento del trabajo por la tecnología y la globalización no son fenómenos nuevos, pero las nuevas tecnologías llevarán los cambios a un nivel más alto. Hasta ahora, la automatización ha desplazado a los trabajadores menos cualificados. **La Inteligencia Artificial (IA) ya está impactando en puestos de trabajo considerados desde hace tiempo inmunes al desplazamiento tecnológico**, como posiciones ejecutivas, analistas y trabajos creativos.

No todos los trabajos se verán afectados y no todos los trabajos afectados serán eliminados, pero los trabajos que queden intactos serán la excepción y no la norma. En este entorno, es **clave plantearse hasta dónde podemos llevar el proceso de automatización, y cómo ayudamos a la transformación de las personas desplazadas**.

Una economía de freelancers y máquinas

El futuro del trabajo va a evolucionar en dos etapas:

- La **“gig economy”** o economía de freelancers: un modelo en el que los trabajadores independientes proporcionan mano de obra en asignaciones temporales generadas por una mayor segmentación de tareas, en mercados de oferta y demanda regidos por criterios de disponibilidad y eficiencia.
- La **“economía de la máquina”**: la siguiente etapa será impulsada por la IA y la robótica. Llegará la interrupción masiva del trabajo y el auge de la economía de la máquina.

Estamos en las primeras etapas de estos cambios y es difícil saber exactamente cómo se desarrollarán, aunque es claro que habrá un impacto. La cuestión es qué alternativas generar para las personas afectadas como puede ser la aparición de nuevos sectores y formas de empleo.

Un talento más complejo y diverso

El entorno de disrupción del mundo del trabajo va a incidir radicalmente en la gestión del talento desde diversas perspectivas. Un nuevo perfil de competencias para el talento, la gestión de la diversidad, la prolongación de la vida profesional, la gestión intergeneracional y la flexibilización del trabajo serán, sin duda, determinantes.

La convergencia de sectores e industrias

En el corazón de algunas de las tecnologías más cambiantes de nuestro tiempo -desde la impresión en 3D de órganos que van a revolucionar la medicina, hasta los sensores y procesadores de datos que permiten la conducción autónoma- está el concepto de **convergencia entre industrias**.

Los límites entre industrias se difuminan, y las empresas existentes en los sectores invadidos se enfrentarán a **amenazas competitivas de startups con modelos de negocio nuevos y agresivos**, así como de **compañías líderes de sectores que no tenían relación con el invadido**, pero con una posición dominante en las nuevas tecnologías digitales.

Pronto veremos cómo adquieren más relevancia **la colaboración intersectorial, las alianzas y las adquisiciones entre industrias dispares**, pero con capacidad de desarrollar nuevos nichos de mercado. Frente a los desafíos que genera la disrupción, **la competencia entre empresas en un mismo sector será reemplazada por la lucha entre ecosistemas multi-industriales**. Y en este entorno, la colaboración será un factor estratégico y diferencial.

En este contexto, las organizaciones necesitan **pensar de manera diferente**, no preguntándose qué pueden vender sino qué problemas pueden solucionar, **la convergencia representa una gran oportunidad de crecimiento**.

La tecnología subyace a la convergencia

Las empresas de tecnología -tanto las start-ups como gigantes como Alphabet y Apple- están invadiendo y transformando los sectores tradicionales y desarraigando a los operadores históricos. Este fenómeno llevará a nuestras organizaciones a la necesidad de evaluar su cultura de gestión.

- Las empresas que dominan el código y los algoritmos parten con ventaja.
- Se sustituirán **plataformas digitales por ecosistemas** que integran lo virtual y físico.
- **Habrán estructuras de activos muy ligeras**, frente a los costes de las industrias tradicionales.
- La carencia de **competencias digitales a nivel del equipo de liderazgo** para reaccionar ante los nuevos desafíos será una barrera.
- Las empresas tradicionales estarán limitadas por **más restricciones regulatorias** que las startups, más pequeñas y ágiles.

El poder creciente del consumidor

Hoy en día están cambiando las reglas del juego porque está cambiando el balance del poder. Los clientes hoy son **conscientes de su valor comercial y su poder**.

Pueden abandonar una relación comercial, pero también están **dispuestos a pagar por todo aquello que valoran como una oferta diferencial para ellos**. Las organizaciones necesitan verlos como individuos diferenciados y con todos sus matices. En esta **cultura del nicho**, todas las interacciones, productos y servicios deben ser personalizados.

El software no ha matado al retail, pero el futuro de cualquier tipo de negocio, dependerá cada vez más de **la capacidad de generar experiencias** diferenciales y eso tendrá efectos profundos sobre **cómo se crea y se mide el valor**.

El concepto de confianza también está cambiando.

Los clientes confían más en sus contactos y pares que en las marcas o negocios. Hoy, **las marcas son construidas -y destruidas- por los propios consumidores**, no por los anunciantes. Y en este proceso, los valores que representa nuestra organización van a ser definitorios.

La colaboración será un factor estratégico y diferencial

El nuevo poder del consumidor es un reto para el negocio

El nuevo poder del cliente es una **oportunidad para que los consumidores y las empresas logren un mayor valor a través de una relación más íntima y confiable**. Sin embargo, hay desafíos que las empresas deben superar como las **apuestas en torno a la privacidad** y los tipos de productos y servicios que los clientes están dispuestos a aceptar a cambio de sus datos personales. **Pero el poder de la analítica también está en la capacidad influir sobre el consumidor** y por ello deberán examinar las dimensiones éticas de condicionar la libre elección.

Un futuro en torno a las relaciones con el cliente

Los clientes serán clave y se convertirán en parte activa en los procesos de creación e innovación. La aspiración y la capacidad empresarial de centrarse en el cliente a lo largo de toda la cadena de valor serán factores determinantes de la competitividad futura. **La innovación ya no puede tener lugar en espacios de invención herméticamente sellados**.

Esto exige **nuevos modelos de relación con nuestros clientes y potenciales clientes**, con mayor implicación y compromiso.

Un mundo dominado por los datos

El concepto “**inteligencia**” es un término que ha llegado a **describirlo todo**. Se ha convertido en la **capa de discernimiento y toma de decisiones por encima de las interacciones entre las cosas conectadas**. Estamos en el inicio de una “**revolución inteligente**” que podría **cambiar fundamentalmente la forma en que el mundo funciona** por dos razones:

- En primer lugar, en un mundo envejecido, cada vez más limitado por los recursos, globalizado y urbanizado, los gobiernos y las organizaciones ven la **necesidad de invertir en soluciones más eficientes e inteligentes**.
- En segundo lugar, la demanda de tales soluciones se satisface con la siguiente ola de disrupción digital: la **industrialización de las tecnologías**, como el Internet de las cosas (IoT), AI y la robótica.

La **inteligencia artificial** es **parte integrante de esta nueva inteligencia** porque puede asimilar los insumos de forma autónoma, percibir y comprender una necesidad y ofrecer la mejor decisión posible. Y ya se está desplegando. El siguiente paso es la **combinación del razonamiento autónomo de IA con el “aprendizaje profundo”**. Combinadas, la IA y la robótica ofrecerán un mayor poder de decisión con una mayor capacidad de ejecutar.

El aprendizaje profundo de la inteligencia artificial y la automatización robótica también acercan la posibilidad de la “**singularidad**”: **el punto en el que el pensamiento de la máquina reemplaza la capacidad humana**. Suena como ciencia ficción, pero el consenso sugiere que, dentro de una década, la “nueva inteligencia” podría resolver fácilmente problemas complejos que los seres humanos luchan para conceptualizar.

¿Cuál será el papel de las personas en este nuevo entorno? ¿Cómo prepararemos a nuestras organizaciones para asumirlo y gestionarlo?

La “inteligencia” está cambiando el mundo.

El concepto “Smart”, la “inteligencia” **impulsa beneficios económicos, ambientales y sociales**, pero el matiz radica en dónde, cuándo y cómo.

En el pasado, una red de energía se consideraba exitosa si mantenía las luces encendidas. Explorar los límites de una red eléctrica era percibido como demasiado arriesgado y poco rentable. Ahora **las redes más inteligentes pueden anticipar los problemas y, si es necesario, auto-diagnosticarse y generar soluciones autónomas**.

La capacidad de asimilar, analizar y tomar decisiones en formas más complejas y escalables que nunca, también mejora la eficacia. Y puede ayudarnos a la búsqueda de soluciones basadas en el concepto de “**creación de valor compartido**”.

El nuevo mundo “Smart” también está **capacitando a los ciudadanos con más información y capacidad de análisis**. **La revolución de los datos está a las puertas**. El mundo “Smart” va mucho más allá de la implementación tecnológica y del cambio organizacional. Una estrategia inteligente se activa a través de educar a los clientes sobre qué hacer con los datos y qué acciones tomar. El poder del dato traslada a las organizaciones una mayor responsabilidad hacia sus stakeholders.

La necesidad de acelerar la sostenibilidad para garantizar el futuro del planeta

A medida que las tendencias demográficas empujan a la población mundial a los 9.700 millones de habitantes para 2050, **las limitaciones crecientes de los recursos naturales**, ya sea en disponibilidad o en infraestructura para usarlos u optimizarlos, **desafían los modos de consumo establecidos a todos los niveles**. Necesariamente, el **futuro deberá ser eficiente en recursos y enfocado en la reducción de emisiones**.

La alineación reciente de una serie de factores sugiere que estamos en **un punto de inflexión en el debate sobre la gestión de los recursos globales**. En esta línea podemos señalar la voluntad política creciente (COP21), mayor protagonismo de las energías renovables (se espera representen más del 50 % de todo el crecimiento de la capacidad hasta 2040), el gas natural

está en camino de superar al carbón como segunda fuente de energía primaria de generación eléctrica, la optimización de la energía y los recursos empresariales y la reforma global del mercado de “utilities”.

La convergencia entre industrias transformará la gestión de recursos

La transformación en la concepción del uso de recursos ya está desafiando los modelos de negocio del sector “utilities” y reduciendo la participación del carbón en el mix energético mundial. La convergencia de energía, baterías, tecnología inteligente y transporte está impulsando el establecimiento de soluciones en gestión de recursos innovadoras, integradas y en red, con **un enorme potencial de disrupción hacia una cuarta revolución industrial en lo referente a los recursos.**

En este sentido, la creciente penetración del Internet de las Cosas, junto con el “machine learning” en sistemas industriales de energía, logística y fabricación, permite **nuevos niveles de eficiencia energética y optimización del rendimiento.**

Por otra parte, la naturaleza cada vez más distribuida y conectada de las tecnologías de recursos está cambiando los modelos de propiedad y control. En este entorno, tenemos que enseñar a nuestras organizaciones a ser colaborativas y cooperativas, y eso exige profundas transformaciones culturales.

Los disruptores serán los ganadores y cambiarán el mundo

Aunque la transformación en la gestión de recursos está en un punto de inflexión, ésta no será fácil ni ocurrirá de manera lineal. **Rehacer cómo el mundo produce y consume recursos como la energía y el agua requerirá la movilización de grandes cantidades de capital, reemplazando a los sistemas tradicionales y estimulando la innovación.** Es un proceso complejo, caracterizado por la disrupción de modelos económicos y de negocio muy estables hasta ahora, y

que cambiará a todas las industrias, generará nuevas fuentes de valor y alterará el panorama competitivo corporativo e internacional.

En este contexto, **los innovadores más ágiles están combinando nuevas tecnologías, digitales, una mejor comprensión del cliente y nuevos modelos de financiación para producir la disrupción de los modelos de negocio en que se han basado los incumbentes en el mundo del acceso y gestión de los recursos.**

Tenemos que enseñar a nuestras organizaciones a ser colaborativas y cooperativas, y eso exige profundas transformaciones culturales

La demanda creciente de un propósito para nuestras organizaciones

En una organización compleja que emplea a miles de personas y está creciendo e innovando continuamente, es fácil perder de vista el propósito subyacente.

Pero es precisamente la necesidad de que las empresas aprovechen las energías de las personas, las estimulen e impliquen, crezcan e

innoven, lo que hace que el propósito sea tan valioso. Y hay **cinco aspectos que convierten el propósito en un poder potencialmente transformador en los negocios:**

- **El Propósito infunde claridad estratégica:** es la brújula para las decisiones de corto plazo y la estrategia a largo plazo en todos los niveles de una organización, impulsando a los líderes a adoptar una visión global, transversal y no por silos.
- **El Propósito canaliza la innovación:** el propósito impulsa a la gente a buscar soluciones e innovaciones que aportan valor diferencial en torno a aquello que es central para la organización y sus clientes.
- **El Propósito es una respuesta a la transformación:** clarifica el objetivo a largo plazo para que la gente entienda la necesidad del cambio, en lugar de sentir que se les impone. Es también una respuesta a las exigencias sociales sobre las empresas para que se transformen para hacer frente a retos globales y para asumir un enfoque más amplio de crecimiento y valor.

- **El Propósito es una fuerza constructiva:** reconoce las diferencias y la diversidad, uniendo a la gente a través del deseo de contribuir a algo más grande, a trabajar para - no contra - algo.
- **El propósito es una necesidad universal:** el propósito apela a algo fundamental en la naturaleza humana. Tradicionalmente, la cultura corporativa aspira a crear un sentido de equipo frente a un competidor común. **El propósito adopta una postura diferente, reconociendo las diferencias y la diversidad, y uniendo a las personas a través de un deseo de contribuir a algo más grande que el mero resultado a corto plazo.**
- **El propósito construye puentes:** el propósito hace que sea más fácil para las empresas crear alianzas. Las empresas pueden explotar su potencial para la colaboración con competidores o compañías de otros sectores, buscando un terreno común en sus propósitos. Internamente, también, el propósito ayuda a los individuos y equipos a trabajar a través de los silos con el fin de perseguir un objetivo compartido.

¿Qué está impulsando la legitimidad del propósito?

En los últimos 150 años, **las empresas han ayudado a transformar vidas en todo el mundo.** A través de su inversión, crecimiento e innovación constantes, los negocios han ayudado a multiplicar la esperanza de vida, nuestras capacidades individuales y a liberar a miles de millones de personas de la pobreza. Sin embargo, a pesar de sus muchos éxitos, la propia empresa está en un estado de crisis, luchando para ir más allá de las formas de pensar y actuar que parecen cada vez menos alineados con los tiempos. En particular, **seis fuerzas están desafiando el viejo sentido de identidad y los modelos operativos de las empresas,** obligándonos a repensar el concepto de valor y cómo se crea.

1. **Déficit de confianza:** la crisis financiera mundial y los escándalos corporativos han dejado un legado de desconfianza pública en el mundo corporativo. Las generaciones más jóvenes también desconfían. Según una encuesta, **el 83 % de los**

millenials coincidieron con la afirmación de que “hay un exceso de poder concentrado en manos de unas pocas grandes empresas”. Esto puede tener consecuencias: la falta de confianza frena el crecimiento y la innovación y podría tener implicaciones de largo alcance sobre la licencia de negocio para operar.

2. **El imperativo de la sostenibilidad:** a medida que el impacto del cambio climático se hace cada vez más evidente, más empresas se enfrentan a un creciente escrutinio sobre su impacto ambiental. Las empresas están reevaluando la forma en que producen, consumen y suministran bienes y servicios, con el fin de mitigar los riesgos y lograr ser social y ambientalmente sostenibles.
3. **Aumento de la desigualdad social: el mundo se está haciendo más rico.** Entre 2008 y 2014, el PIB per cápita, desde el punto de vista económico y global, pasó de 7.781 dólares a 10.779 dólares. Más importante aún, la proporción de la población mundial que vive con menos de 1,25 dólares diarios ha caído abruptamente en los últimos 25 años (esta cifra pasó del 36 % en 1990 al 14,5 % en 2011). **Sin embargo, para muchas partes del mundo, el aumento general de la riqueza mundial ha producido pocos cambios. Por el contrario, la desigualdad está en niveles históricos:** de la población mundial, el 1 % controla ahora más del 50 % de la riqueza del planeta.
4. **Disminución del control de marca:** en esta década, los clientes se han vuelto cada vez más rápidos en utilizar su poder para impulsar sus propias agendas políticas y sociales. De hecho, **hasta el 89 % de los consumidores asume que es muy probable que compren a empresas que apoyen soluciones a problemas sociales específicos.** Las empresas también se enfrentan a otro desafío: las redes sociales. **Promesas de marca y de empleadores no cumplidas se anuncian más rápido de lo que cualquier campaña de marketing puede administrar.** La tecnología, de hecho, nos ha hecho a todos comunicadores potenciales, en un entorno donde la gente confía más en sus amigos y redes que en las empresas e instituciones.

5. **Horizontes temporales en conflicto:** hoy en día, el público está exigiendo de las empresas más que un compromiso de rentabilidad a corto plazo. Un número creciente cree que las empresas tienen un papel - una obligación, incluso - para abordar los desafíos ambientales y sociales a largo plazo a nivel mundial. Los ejecutivos también están tratando de considerar las consecuencias a largo plazo a pesar de las presiones a corto plazo: un informe indica que **el 40 % de los CEOs encuestados dijeron que los accionistas a corto plazo constituyen la mayor amenaza para los valores corporativos.**
6. **Las amenazas y oportunidades de la digitalización:** se tardó más de una década para que la banda ancha móvil llegase a dos mil millones de personas. En apenas cuatro años más, ese número puede cuadruplicarse a ocho mil millones. Esta interconexión instantánea entre todos los stakeholders y el aumento del potencial de análisis de datos en tiempo real creará nuevas oportunidades para que las empresas conozcan y sirvan mejor a los clientes - y nuevas maneras para que los clientes puedan detectar cualquier vacío entre la imagen de una empresa y sus acciones reales.

¿Cómo trasladarlo de la teoría a la práctica?

El propósito es un concepto mucho más común ahora de lo que lo era solo hace unos años. La revisión del discurso empresarial sugiere que, actualmente, el tema se centra menos en si el propósito es una herramienta positiva para la transformación, y más sobre **cómo se puede implementar**. La mayor parte de la reflexión se centra en varios temas recurrentes:

- **El liderazgo del CEO:** el CEO debe **definir, y casi personificar, el propósito de una empresa**. De he-

cho, el propósito está inextricablemente vinculado a la autenticidad percibida del CEO. En sentido contrario, hay que subrayar la vulnerabilidad potencial de los líderes si son percibidos como no cumplidores de su propósito declarado.

Sin embargo, el creciente enfoque de propósito es, también, una **respuesta a las expectativas cambiantes de los empleados y la aparición de organizaciones más planas**. Hoy, el propósito solo puede tener un impacto real si la comprensión y el compromiso de los ejecutivos y los empleados con esta creencia básica están fuertemente alineados.

- **Compromiso de los empleados:** es evidente el papel que el propósito de la organización puede desempeñar para **dar a los individuos un mayor sentido de realización y compromiso en el trabajo**, y su vínculo con el incremento de la productividad y la creatividad. Otro tema relevante es la importancia del propósito de la organización como **factor en los procesos para captar y retener talento**.
- **Compromiso con el cliente:** se podría esperar un fuerte vínculo entre el propósito y la relación con el cliente. Sin embargo, **en muchos casos todo se reduce a comunicaciones y proyectos relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC)**.

El propósito es un enfoque más global, diferente del aplicado por empresas que persiguen un enfoque de RSE tradicional para minimizar los efectos negativos y tratar de "hacer el bien". **El punto central es el relativo a la relación entre el propósito y la confianza, la autenticidad y el valor de marca**, como motor y medio para fortalecer las relaciones con los clientes y otros stakeholders.

4

RESULTADOS DEL ESTUDIO

1 Punto de partida

Antes de abordar el tema de la función de los dirses, es necesario delimitar dónde empieza y dónde termina la propia responsabilidad de las empresas. Para ello, es importante entender y profundizar un poco más en este concepto, también contenido en el nombre comúnmente asignado para el área: responsabilidad.

¿DE QUÉ SON RESPONSABLES LAS EMPRESAS?

Algunos apuntan a que la “responsabilidad última de las empresas es ganar dinero generando riqueza y empleo”. Efectivamente, esta podría ser una definición acertada, pero como en muchos otros casos, la cuestión se puede terminar de aclarar recurriendo a un sencillo ejercicio de lingüística aplicada. Y es que cuando hablamos de responsabilidad de las empresas, una sola preposición puede cambiarlo todo. Como bien aclara Antonio Vives, profesor adjunto de la Universidad de Standford, “*Hablamos por tanto de responsabilidad ANTE la sociedad, no POR la sociedad*”. Es decir, las empresas deberán trabajar y generar riqueza y empleo, pero a la hora de responder

ante la sociedad, deberán tener los deberes hechos de cara a garantizar la subsistencia en un mercado cada vez más sensible, consciente e informado. Esto debe tenerse en cuenta si, y solo si, las empresas no quieren caer en otra de las posibles acepciones del término “Responsabilidad” que hace, precisamente, referencia al aspecto de culpabilidad.

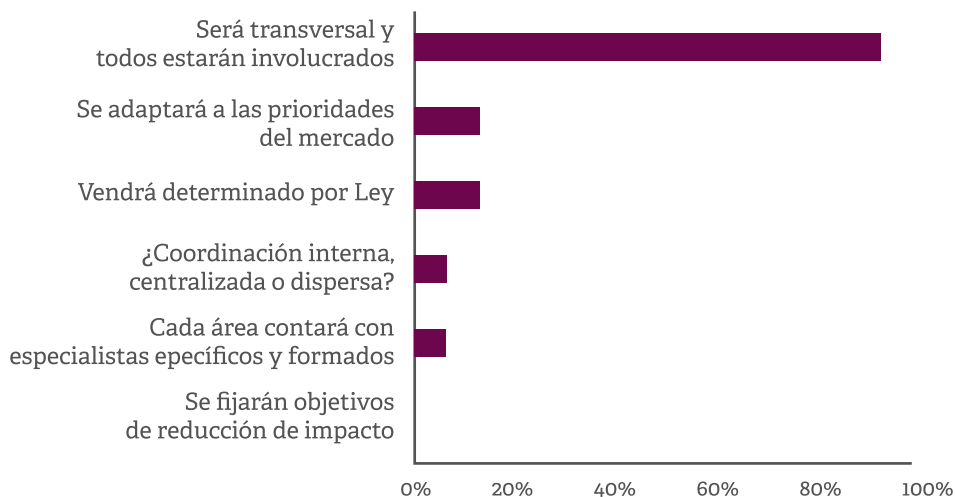
Vayamos por partes y salgamos de dudas preguntando a nuestros expertos.

¿QUÉ DEBE ABARCAR LA RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS?

La RSE debe abarcar de forma transversal todos los aspectos de la organización.

Según nuestros expertos, la RSE debe trascender a las cuestiones más intrínsecas al negocio y es fundamental reforzar su transversalidad. Debe abarcar cuestiones regulatorias, de compromiso con los empleados, de transparencia y por supuesto de compromiso con los clientes.

¿Cómo crees que se organizará la RSE del futuro?



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas

Hay unanimidad en que la finalidad de la RSE ha ido evolucionando pero, a día de hoy, dicha finalidad contribuye a aportar la mirada a largo plazo dentro de las empresas, integrando dentro de la estrategia de negocio los riesgos y las oportunidades de un contexto cambiante y cada vez más consciente. Según nuestros expertos, la función del dirse se centra más en cómo se hacen las cosas y en las áreas en las que impacta.

La RSE traduce el concepto de responsabilidad en políticas y compromisos que se materializan en un modelo de negocio consciente y responsable con el entorno social y medioambiental, pero también con el mercado, ya que no se concibe un futuro sin trabajar dentro del marco de la responsabilidad corporativa. Pero, ¿cómo se organizará?

Según el cuadro de la imagen superior, consideran que, muy por encima del resto, la RSE será transversal, impactará e involucrará a cada una de las áreas y de los individuos de la empresa y deberá adaptarse a las prioridades del mercado para ser realmente estratégica para el negocio.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre qué es la RSE?

Tiene que estar totalmente integrado en el negocio y en la forma que tienen de operar las compañías en el futuro. Ana Palencia

Las funciones relacionadas con la RSE van adquiriendo mucho peso y deben gozar de una visión a largo plazo. Las empresas tienen que actuar con responsabilidad, mostrándolo a la sociedad y al mercado. Esto evidenciará que actuar con responsabilidad tiene un impacto. Juan Francisco Polo

El rol del dirse va a seguir evolucionando y va a tener un papel cada vez más importante desde el punto de vista de las tendencias, la anticipación, la innovación y desde la estrategia global de la organización. Fernando Riaño

¿QUÉ PIENSAN LOS DIRSES DE SÍ MISMOS?

Un debate que no termina de cerrarse. No hay acuerdo sobre el nombre, pero el actual no se entiende. Debería estar ligado a negocio.

Ya en 2011 la revista Forbes publicaba un artículo relativo a este debate. El texto exponía los dilemas existentes alrededor de la denominación para concluir que resultaba muy difícil entender la función de los dirses si ni siquiera había acuerdo sobre su nombre.

La RSE será transversal, impactará e involucrará a cada una de las áreas y de los individuos de la empresa y deberá adaptarse a las prioridades del mercado para ser realmente estratégica para el negocio

A día de hoy, empresas, expertos y familiares todavía no se han puesto de acuerdo sobre la mejor forma de denominar a los responsables del área de RSE. El punto de partida fundamental es que consideran que el nombre, tal y como lo tienen formulado, tiende a relacionarse bien con el lado más filantrópico de la empresa, o bien con la recuperación de espacios naturales.

Tras la elaboración de este estudio, la mayor parte de los encuestados consideran que el

nombre, tal y como está planteado hoy en día, afecta negativamente a la función estratégica del dirse en la compañía. No concluyen en una propuesta firme, pero valoran positivamente su vinculación a cuestiones más cercanas al negocio que ayuden a transferir a la función el concepto de transversalidad y negocio responsable. Ante todo, que sea un nombre que la propia organización entienda.

Coinciden en que los términos de “Social” y “Sostenibilidad” enmarcan la función del dirse dentro del terreno de la filantropía, confundiendo de alguna manera, lo que es realmente el rol actual y futuro de un dirse.

Otros concluyen que el concepto de “sostenibilidad” no está bien aplicarlo solo a materias relacionadas con lo ambiental, sino al aspecto más holístico de este término.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre el nombre asignado a estos profesionales?

La denominación ideal es la que el management entienda y que haga que se comprenda la función y lo que se espera de ella. Antoni Ballabriga

El acrónimo debe evolucionar hacia un modelo de Negocio Responsable y diferenciarlo claramente de las labores de filantropía o ámbito social. Lourdes Ripoll

Si pensamos que el dirse tiene que tener un rol clave, o nos vinculamos al negocio o no avanzaremos. Ana Palencia

El reto es que si no sabemos explicar al ciudadano lo que hacemos, no estamos reflejando lo que significa la función. Beatriz Herrera

No se requiere una formación específica pero sí un conocimiento del negocio y cualidades que favorezcan la transversalidad y la coordinación de equipos multidisciplinares: sobre todo resiliencia y empatía.

Demanda, competencia, proveedores, mercado... Estos son solo algunos de los códigos fundamentales por los que se maneja el 100 % del management nacional e internacional. Pero solo hay una palabra que los engloba y da sentido: negocio.

Aspectos que definen al DIRSE del futuro



Una de las primeras conclusiones que hemos extraído a lo largo de todo el estudio es que el objetivo fundamental de un dirse es llegar hasta el corazón, el entendimiento y el área de gestión del Comité de Dirección. Según nuestros expertos, cualquier estrategia planteada de cara al negocio, debe recoger los pilares básicos de la empresa y adaptarse

a sus necesidades de contexto. A partir de esta premisa, llegamos a otra de las cuestiones fundamentales que planteamos en este apartado: ¿Cuál es el perfil más adecuado de cara a asumir los retos del nuevo modelo de empresa y ser capaz de desenvolverse y aportar valor en el Comité de Dirección?

Como punto de partida, se han analizado decenas de ofertas laborales nacionales e internacionales de distinto nivel y podemos extraer una conclusión: tampoco hay un acuerdo claro sobre los requisitos formativos, aunque sí se solicita por norma general un perfil de licenciado, en términos genéricos.

Los expertos a los que hemos encuestado también nos han respondido a esta pregunta:

La mayoría de las opiniones se inclinan a que el dirse de una empresa que realmente quiera responder a los retos que plantea el nuevo modelo empresarial, debe ser un perfil polivalente que sea capaz de mantenerse cercano a la dirección operativa de la empresa, integrando su función en el modelo de negocio y en la estrategia empresarial a corto y medio plazo. Es por eso que el perfil que se busca preferentemente, apuntan los expertos, tiene que ser

Debe ser un perfil polivalente que sea capaz de mantenerse cercano a la dirección operativa de la empresa, integrando su función en el modelo de negocio y en la estrategia empresarial a corto y medio plazo

capaz de relacionarse con los foros de decisión y entender su lenguaje y prioridades.

Debe, por tanto, tener una comprensión básica de las principales áreas de gestión de su empresa, conocimiento profundo de su negocio, experiencia consolidada en RSE y sobre todo ser capaz de relacionarse con las diferentes áreas de gestión y creer en lo que hace.

Según nuestros expertos encuestados, los aspectos más valorados del dirse del futuro garantizan una integración más estratégica de la RSE en el negocio, una capacidad de diálogo y de empatía que facilite la relación y la coordinación de las distintas áreas y su implicación dentro de la estrategia de RSE y, sobre todo, una capacidad de liderar el cambio de modelo.

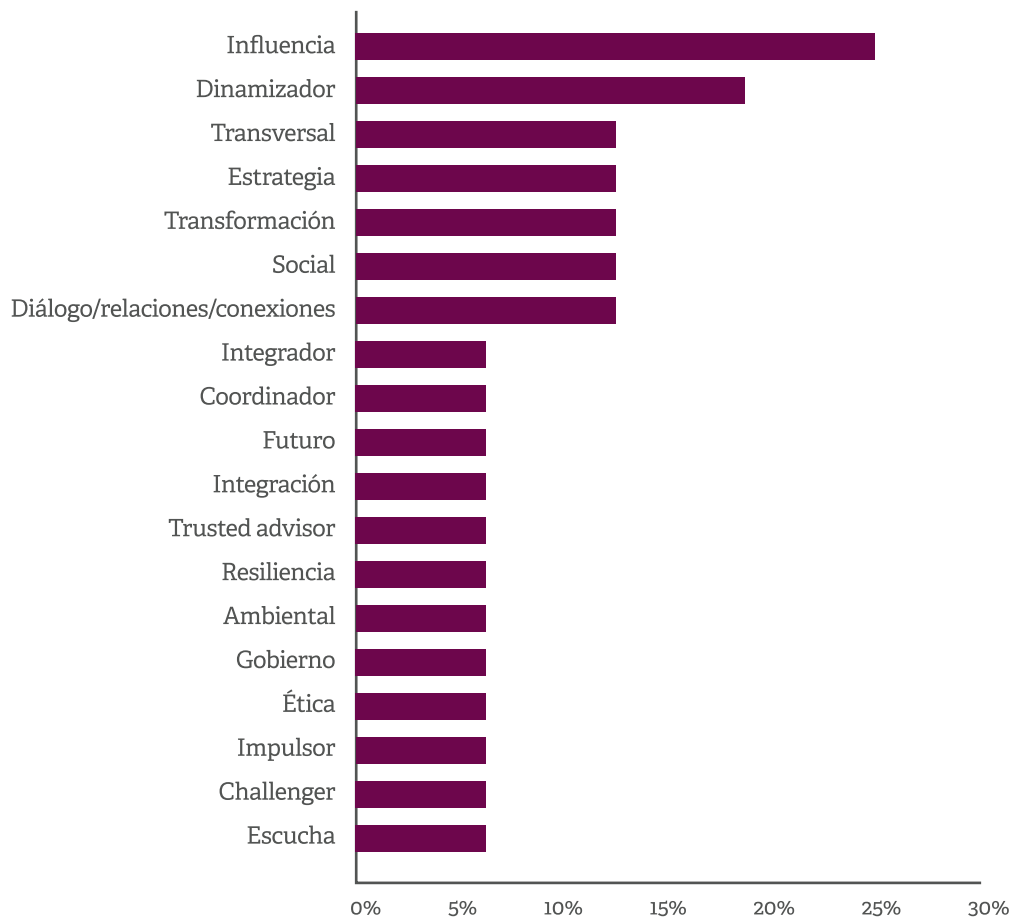
No se destaca ninguna formación universitaria específica, siendo los rasgos que más se repiten entre los entrevistados los siguientes:

- Empático.
- Habilidades de comunicación, de “engagement” y de sensibilización.
- Conocimiento del negocio.
- Resiliente con la gestión del cambio de modelo.
- Flexible.
- Capacidad analítica.

Recogemos en el siguiente cuadro los conceptos más repetidos a lo largo de las entrevistas a la hora de definir los aspectos claves de un buen dirse:

La capacidad de influencia es el aspecto más repetido, junto con su papel decisivo en la dinamización y el impulso

Palabras que definen el papel del dirse



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas

de la transversalidad de la RSE de la compañía. El objetivo transformacional de su función y su capacidad de integración de los objetivos de área dentro de su estrategia destaca también entre las funciones más valoradas de un *dirse*.

Del estudio también se ha extraído la necesidad imperativa del diálogo y las habilidades de relacionamiento como herramientas clave para la consecución de todos los propósitos anteriormente mencionados. Sin diálogo, ninguna de las metas anteriores sería posible.

El resto de los aspectos, aunque no han primado sobre el resto, sí han estado presentes en el discurso con un peso específico y no menos clave o necesario.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre el perfil?

Se necesitan perfiles que sean capaces de dar respuesta a los retos actuales. Deben tener capacidad de empatía, relacionamiento y dotes comunicativas, todo a nivel interno y externo. Necesitan conocimiento para hacer seguimiento a indicadores y objetivos, capacidad de análisis y visión a medio-largo plazo. **Elena Valderrábano**

Hay que tener resiliencia porque nuestro trabajo implica ser motor del cambio y transformar la compañía... un reto de largo plazo. **Beatriz Herrera**

Debe tener empatía con las personas de la organización y resiliencia para la gestión del cambio. Tiene que

tener una visión muy global y transversal de la empresa, las áreas y el negocio, formación en la gestión y visión de beneficio empresarial.

Pilar Suárez

El perfil depende del tipo de empresa. Tiene que haber unas características comunes a todos pero algunas específicas en función de la tipología de empresa.

José Manuel Sedes

Debe tener visión estratégica y holística a medio-largo plazo del negocio y el entorno. Capacidad de síntesis y foco para traducir lo relevante. Empatía y capacidad de comunicación para que sea relevante para todos. Ser un retador. Inconformismo. Resiliencia. Capacidad de gestionar proyectos y hacer un trabajo multidisciplinar (ligar la visión del proyecto a la liquidez). Un amplio conocimiento de la compañía y el negocio a nivel formal e informal. **Antoni Ballabriga**

El perfil debe entender el ámbito del management, para lograr que la función esté en condiciones de aportar valor al negocio y además saber transmitir como el negocio aporta valor a la sociedad.

Lourdes Ripoll

Capacidad analítica y empática, con habilidades de comunicación y convicción, de seducción. Generosidad, prudencia y humildad. Pero sobre todo debe ser capaz de convencer porque la RSC impuesta no vale nada.

Hay que creer en la sostenibilidad para poder venderla. **Javier Perera**

2 Claves de la actividad

Llegados a este punto del estudio, ya tenemos una visión más aproximada del modelo de la empresa que viene y los retos a los que se enfrentarán los futuros CEOs. Sin embargo, algunas de estas empresas han ido un poco más lejos, y se han concebido desde su origen a partir de un propósito puramente transformacional. Según Leo Gutson, gerente de desarrollo de negocio de Datamaran®, “las empresas del Siglo XXI, han tomado un rol cada vez más activo con la sociedad. Han creado departamentos

de Responsabilidad Social Empresarial para mostrar las actividades que realizan con el fin de cumplir con su responsabilidad social más allá de dar respuesta a sus accionistas y crear valor compartido con otros grupos de interés (stakeholders) internos y externos. Hoy en día podemos ver empresas sin ánimo de lucro, interesadas exclusivamente por el retorno social que reinvierte los beneficios obtenidos en su actividad empresarial para crecer en su modelo de negocio.”

En este sentido, y como bien recoge en su artículo publicado en 2016, *El sector privado y las ONG, evolucionan hacia modelos híbridos*³. En los últimos años está irrumpiendo con indescrutable fuerza un modelo de empresa en donde el retorno social, económico y medioambiental están igualmente valorados e incluso comienzan a estar integrados en sus estatutos legales y fines sociales.

En este nuevo mercado, las empresas deben avanzar y adaptarse para poder seguir operando, y es esta una maravillosa oportunidad que el dirse no debe desaprovechar. Y la pregunta es ahora: ¿Cómo debe desarrollar el dirse su función en este nuevo contexto?

2.1. EL ROL DE LA FUNCIÓN

La función del dirse está en evolución constante. Debe tener visión a largo plazo, pero siempre desde la flexibilidad, para que sea capaz de convertir la sostenibilidad en algo estratégico.

Debe estar más vinculada a la orientación sobre el “cómo” se hacen las cosas que en “qué”

El estudio elaborado por DIRSE sobre la función de la Responsabilidad Social Española en 2013 indicaba que, en aquel momento, la evolución del dirse estaba haciéndoles “pasar de simples coordinadores de acciones a auténticos gestores de lo ético, social y ambiental del negocio”.

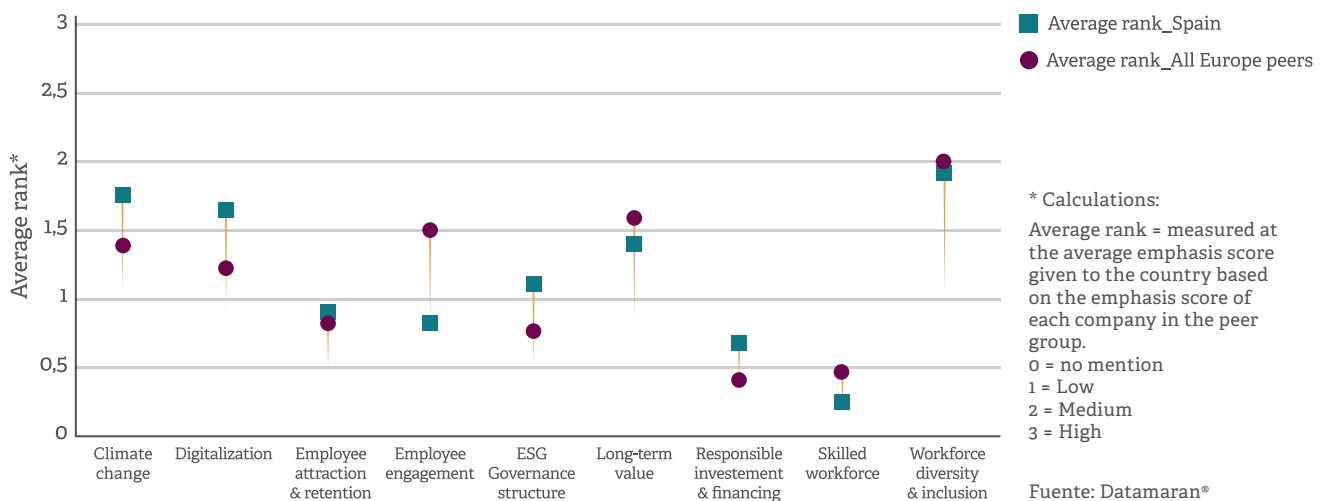
En la actualidad, un lustro después, como ya hemos avanzado anteriormente, la función del dirse debe estar más vinculada a la orientación sobre el “cómo” se hacen las cosas que sobre el “qué” se está haciendo.

Dicha función debe ser, además, capaz de aportar visión a medio-largo plazo y capacidad de análisis de las tendencias. Los dirses deberán también ser capaces de integrar las claves estratégicas en materia de RSE, que favorezcan a su empresa en la adaptación al cambio de modelo y a las necesidades de los distintos grupos de interés. Analicemos el marco de actuación que tienen nuestros dirse en comparación con los dirses del resto de países europeos:

Según los datos extraídos por la plataforma tecnológica de análisis de big data e inteligencia artificial **Datamaran**[®], España no va mal. Está en el top tres europeo en cuestiones tan relevantes como son la inclusión de perfiles ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) dentro de los equipos directivos de

las empresas, cambio climático, digitalización y en cuanto a proporción de inversión responsable. Observando el gráfico en el que se recoge una comparativa entre España y los principales países europeos (Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Noruega, Suecia y Reino Unido), se puede apreciar que en general existe

Comparativa - España vs. países europeos



³ <https://medium.com/@LeoGutson/el-sector-privado-y-las-ong-evolucionan-hacia-modelos-h%C3%ADbridos-fc610cb0c724>

un alto nivel de alineación, y en algunos casos se aprecia superioridad, entre España y los países europeos, en los temas de atracción y retención de empleados, valor a largo plazo y diversidad e inclusión de la fuerza de trabajo. España lidera en temas de cambio climático y digitalización. Sin embargo, en cuestiones relativas a programas de formación y retención de talento seguimos por debajo de la media europea.

Los expertos reconocen que la RSE está creciendo mucho dentro de las empresas. Se están incorporando auténticos modelos disruptivos que, hasta hace poco, se contemplaban de una forma absolutamente tradicional. El dirse tiene que aprovechar, por tanto, la oportunidad que el contexto está favoreciendo e incorporarse para impulsar, en este momento evolutivo, la transformación de la empresa. Para esto es fundamental, según los encuestados, ir incorporando a la alta dirección en este nuevo modelo para que, de esta manera, trascienda a todas las áreas de gestión de la empresa y por fin se haga efectiva, poco a poco, la tan ansiada transversalidad.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre la función del dirse en este nuevo modelo de empresa?

Debe estar en el mundo: aportar una visión de perspectiva global para que las empresas puedan adaptarse al cambio. Debe establecer planes y objetivos y dar seguimiento. La labor de comunicación es fundamental para la RSE. Elena Valderrábano

Se está produciendo un movimiento a escala internacional que está ayudando a establecer lo que debe ser la RSE dentro de las empresas. Está habiendo cambios de criterio y estructurales, que conducirán en un futuro inmediato a que la función adquiera mayor protagonismo. Juan Francisco Polo

Dependiendo de la estructura de propiedad de la compañía, el ámbito de decisión está en sitios diferentes. El dirse debería ser un facilitador para hacer entender a los consejos de administración la aportación de valor del propósito de la compañía a los grupos de interés (no solo lo que quiere ser sino lo que hace y lo que dice). Y el dirse debería ser la persona con la que el CEO contrasta intelectualmente los enfoques y le ayudase a controlar la ejecución. Francisco Hevia

Nos encontramos en un momento de evolución de la RSE. El dirse tiene que estar mucho más presente en la evolución de la compañía, y en el momento que lo haces bien y hablas en términos de negocio y de retos, la RSE se entiende como ventaja competitiva. Beatriz Herrera

El dirse tiene que estar en el Comité de Dirección y tiene que ser un líder de una organización. Es quien tiene que lograr la transformación dentro de la empresa y su visión se puede extrapolar a los distintos departamentos de la compañía. Pilar Suárez

El dirse debe ser un retador, que hace que otros hagan, para asegurar que el propósito realmente se articule en el día a día de la organización. Es importante que el papel del dirse se refleje en el modelo de negocio garantizándose que tiene un peso en los procesos de decisión. Antoni Ballabriga

Por un lado, asume un rol de consultor interno, a través del cual contribuye a la incorporación de criterios responsables en la gestión y por otro un impulsor o promotor del cambio. Lourdes Ripoll

Será una tecla clave del piano y sin ella el piano no tendrá buena música. Es necesario que la narrativa de compañía tenga integrada la sostenibilidad. Permitirá dotar de credibilidad a la compañía ante todos los grupos de interés. Eso pasa por contar que no hay otra forma de hacer negocio que haciendo bien, cuidando el planeta y pensando en las personas. La relación del dirse con la empresa tendrá mucho que ver con una oficina de estrategia. Ana Palencia

Hay una necesidad de hacer ver a las áreas que la sostenibilidad es un aspecto que suma valor al capital de la compañía en todas las áreas. Los cambios que puede introducir el dirse pueden ser marginales, pero tienen un impacto. Federico Gómez

El liderazgo será socialmente responsable o no será liderazgo. Fernando Riaño

Tiene que ser un conector, conseguir colaboraciones entre diferentes entes (departamentos, proveedores, colaboradores, equipos, personas...). Tiene que ser capaz de hablar el idioma del negocio. María Calvo

El papel del dirse dependerá mucho del tipo de empresa. José Manuel Sedes

El secreto será mostrar que la RSE aporta una mejora competitiva. David Menéndez

El dirse debe tener presencia en la definición del propósito. Éste, debe ser transformador e impulsado desde el primer ejecutivo para ayuda a alinear a la organización.

Según indica el análisis de megatendencias realizado por Javier Garilleti el propósito puede tener un poder potencialmente transformador. Es en este punto donde converge con la RSE, buscando una visión transversal, integradora y que consiga hacer avanzar a la organización para generar un impacto positivo.

Algunos destacan, como positivo, el que existan comités de sostenibilidad con representación de todas las áreas en los que se definan las prioridades en relación con la hoja de ruta del negocio. La estrategia será conjunta, homogénea y cada área será responsable de unas acciones.

El dirse debe, además, jugar un papel transformador importante en la creación e impulso del propósito de la empresa, para de esta manera, establecer los retos e impulsar su cumplimiento dando coherencia a todo.

La mayoría de los encuestados apuntan a la necesidad de que el CEO y el consejo de administración, con el dirse como dinamizador y facilitador, sean los que elaboren el propósito que abandere la compañía. La sostenibilidad debe estar dentro de sus objetivos y formar parte, y toda la actividad de la compañía tiene que llevarse a cabo en coherencia con él.

El objetivo de este propósito es que sea masivo y transformacional. Que sea capaz de alinear a toda la organización e involucrar a todas las personas.

El propósito debe aportar valor y establecer nuevos retos.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre la función del dirse en la construcción del propósito?

El consejo de administración debe formar parte de la construcción del propósito. El liderazgo interno

La estrategia será conjunta, homogénea y cada área será responsable de unas acciones

debería llevarlo a cabo el primer ejecutivo, y el dirse debería ser un facilitador y dinamizador de ambos. El dirse además debe ser la persona con la que contrastar los enfoques y llevar a cabo el control de la ejecución. Francisco Hevia

Es fundamental que el propósito de la compañía integre la sostenibilidad y el CEO debe tener un papel fundamental en eso. Beatriz Herrera

El propósito ayuda a alinear a toda la organización y debe involucrar a todas las personas. Hay que inte-

grar el propósito en el modelo de negocio para retar a las organizaciones a que integre el impacto que tenemos en la vida de las personas. Antoni Ballabriga

Necesitamos un propósito que vaya más allá de las ganancias económicas y el dirse tiene que ayudar a definirlo y a que se lleve a cabo en todas las áreas de la compañía. Es la única garantía de sobrevivir a largo plazo. Ana Palencia

El propio propósito lleva a que la empresa se plantee nuevos retos. Fernando Riaño

Una empresa que quiere ser sostenible tiene que ser coherente. Javier Perera

Destacan el papel estratégico, transformador y catalizador del dirse, así como la necesidad de que su modelo impacte en la cultura interna.

Pero, en este maremagnum de responsabilidades y enfoques, ¿cuál debe ser realmente la aportación que la RSE realice a la compañía? Ya en 2011, Corporate Excellence avanzaba en su informe sobre *Las funciones y la ubicación de la RSE en la empresa* que, pese a la incertidumbre sobre el futuro existía una necesidad de influir en las grandes decisiones estratégicas de las organizaciones.

En esta misma línea, los expertos consultados explican que la función de la RSE en las compañías, está en constante evolución. Sin embargo, a día de hoy, ya son capaces de establecer algunas de las funciones que serán necesarias en un corto-medio plazo:

- Una de las principales claves es la influencia interna, enmarcada por algunos en la elaboración de políticas y procesos que faciliten su integración en el día a día de la empresa.
- La RSE de las empresas debe ir encaminada a proteger los grupos de interés de cada una de las áreas de gestión.
- La RSE será, a su vez, palanca de transformación del modelo de negocio de las compañías, alineándose con las distintas áreas para avanzar con el mercado de una manera sostenible.
- La RSE debe estar planificada con miras a largo plazo, pero desde la flexibilidad, ya que no siempre será bien recibida dentro de la organización.
- La RSE debe hacer que la sostenibilidad sea estratégica para las compañías y debe traducirse y bajarse en planes que puedan ser desarrollados.
- Algunos expertos enfocan la RSE como una forma de gestionar los riesgos y las oportunidades que surgen en el transcurso de las relaciones con los grupos de interés.
- La estrategia de RSE debe encaminarse para que inspire a la organización e impulse la innovación.

Lo más importante es que la RSE cale en la cultura empresarial interna y no quede como una moda pasajera y aislada.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre las funciones que debe acometer?

Debe asumir más funciones de las que se le asignaban al inicio. No es posible que la función desaparezca.

Elena Valderrábano

La primera tarea es definir bien las funciones actuales del dirse. Hay que hacer un esfuerzo conjunto de la empresa por crear una cultura interna. La ejem-

plaridad es lo que más vale. Hay que tener políticas, procedimientos, sistemas de cumplimiento y de comunicación y formación. Juan Francisco Polo

Es proteger el valor de los grupos de interés. Lo que da valor es que haya proveedores y clientes a futuro y para ello tienes que convencer a las áreas de que deben actuar así. Francisco Hevia

Lo más importante es calar en la cultura interna, tener la mirada a largo plazo y proteger a los grupos de interés

Ser palanca de transformación del modelo de negocio de las compañías. Ayudar a las áreas a avanzar. Beatriz Herrera

Hay casos en los que el dirse es propietario del proyecto entero. En otros casos aporta innovación y ahí propone, impulsa y da seguimiento. Tiene una labor de concienciación

interna y externa. Pilar Suárez

Nuestra función es que cada responsable de área integre en su día a día nuestras políticas de responsabilidad. Antoni Ballabriga

La función actual dista mucho de lo que sería la foto final. Fernando Riaño

Los ODS deben ser filtrados y adaptados a cada compañía. Son una buena oportunidad como palanca para definir la hoja de ruta que garantice la sostenibilidad del negocio y para dar visibilidad a los retos de la humanidad

Quizá la llegada de los ODM en 2000 y de su posterior evolución hacia los ODS pueda suponer un impulso transformador para la función de la RSE. En España, según el [informe elaborado por la Red Española de Desarrollo Sostenible](#), el país aparece en la posición 30, al 72,2 % (media) de conseguir el mejor resultado posible considerando los 17 ODS. Sin tener en cuenta los detalles de la evolución que se está siguiendo, sí es importante destacar que el establecimiento de la Agenda Global 2030 pone un foco importante en la responsabilidad y, por ello, las compañías tienen una oportunidad de crear valor y mostrar la contribución realizada. Pero, ¿cómo pueden las compañías aprovechar estos ODS?

Según la mayoría de los expertos, los objetivos enmarcados por los 17 ODS deben ser filtrados y adaptados para ver de qué manera pueden ser integrados a cada una de las empresas.

Es una oportunidad de establecer compromisos, políticas y, en definitiva, una hoja de ruta que deberá adaptarse al contexto interno y externo de las compañías.

Algunos de los expertos encuestados comentan que las empresas aún no son conscientes del poder social que tienen y de la trascendencia de su función. Comentan que, en los últimos tiempos, el fin social de las empresas se ha visto ampliado, ahora ya no es solo proteger el valor del accionista. Es por eso necesario incorporar a consejeros que estén formados en materia de RSE y que sean capaces de gestionar esta nueva forma de relacionarse con el entorno interno y externo de la empresa, y de responder a los retos globales que se plantean, lamentablemente, a contra reloj.

Del mismo modo, durante las entrevistas apuntan a que los ODS no están todo lo aterrizados que debieran y necesitan ser planteados de manera en que puedan ser comprendidos por todo el mundo. Apuntan a que requieren más análisis y más colaboración para construir entre todos los puentes que de alguna manera nos ayuden a caminar en esa dirección.

Las empresas, a día de hoy, están demostrando, según algunos expertos, ser más ágiles e ir más rápido que gobiernos e instituciones.

El dirse tiene que aprovechar este momento de retos y agenda global para poner foco en los puntos que sean clave para la estrategia y sostenibilidad de su empresa.

Destacan también lo trascendental de este momento, en el que la sociedad y por supuesto los consumidores, están observando y valorando. Es el momento para construir un discurso homogéneo y generar alianzas que favorezcan el cambio que la sociedad está pidiendo.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre los principales retos globales?

Los ODS no han subsanado los problemas de los ODM, siguen sin ser concretos y sin claves de medición y faltan elementos fundamentales. **Elena Valderrábano**

El fin social de la empresa ha evolucionado, y éste ya no es solo proteger el valor del accionista. Esta modificación irá permeando a todos los mercados. El dirse y la comisión delegada del consejo de administración para la sostenibilidad deberán llevar a los consejos esa visión. **Francisco Hevia**

Cada compañía tiene su estrategia y la tiene que vincular a los ODS. **Beatriz Herrera**

Hay una evolución respecto a los ODM y es la involucración de las empresas como actor fundamental. **José Manuel Sedes**

El dirse tiene que aprovechar este momento que supone tener los ODS y que los supervisores están apretando para que se hagan cosas. El tema de cambio climático cada vez lo miran más reguladores e inversores no desde el punto de vista reputacional sino como tema con potencial impacto financiero. El supervisor ya está planteando la forma de medir el riesgo ambiental. **Antoni Ballabriga**

Los ODS son una guía para aquellas empresas que cuentan con un compromiso de contribución al bien común y a su entorno. Permiten identificar problemáticas de carácter global y orientar a las compañías a establecer líneas de actuación que contribuyan de forma positiva a algunos de los diferentes objetivos. El reto de las empresas es cuál o cuáles de los ODS son los más relevantes en consonancia con la estrategia de la Compañía. **Lourdes Ripoll**

Es una oportunidad que permite vincular la estrategia a algo mundial. Esa sensibilidad es mayor y hay que empezar por informar y formar porque la gente no sabe de qué hablamos. Es un momento importante para construir un discurso homogéneo y permite agregar valor a través de las alianzas. **David Menéndez**

Una función clave del dirse es la de identificar y establecer alianzas internas (entre departamentos) y externas (con otras empresas y organizaciones, sociedad civil, instituciones públicas y otros actores como la comunidad científica y académica), con el objetivo de definir proyectos que contribuyan a la consecución de las metas, y poner en valor dichos avances. **Javier Perera**

Estamos en una fase temprana de cara a abordar los ODS y falta más análisis, más observación más colaboración. Nos dan una plataforma de fantástica para trabajar en red que todavía no estamos aprovechando. **María Calvo**

2.2. GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD

Previamente a analizar la gestión del dirse, es fundamental saber dónde debe ubicarse y qué grado de influencia requiere para poder ejercer su función. En este sentido, hemos querido abordar estos dos temas que históricamente han sido ampliamente debatidos.

Lo importante no es la ubicación, sino que la función tenga visibilidad en los foros de decisión. Es importante para el dirse tener una relación cercana con la comunicación. Esta, trabajará en consonancia y alineada con la RSE, pero no irán necesariamente unidas.

Debe estar más cercana al Consejo de Administración y al Comité de Dirección de lo que está a día de hoy

Los entrevistados no se ponen de acuerdo respecto a la relación de la RSE con el área de comunicación, pero la mayoría de ellos apunta a que la comunicación es clave para la función del dirse. Lo que sí concluyen es que, lo más seguro, y analizando la evolución de los últimos años, la RSE esté más ubicada en el terreno de la dirección de estrategia que en el de la mera gestión.

Algunos apuntan a que la RSE se ubicará en una u otra área en función del reto al que tengan que enfrentarse, pero en todo caso debe estar más cercana al Consejo de Administración y al Comité de Dirección de lo que está a día de hoy.

Lo que todos reconocen es que la ubicación condiciona mucho la efectividad y trascendencia de la figura del dirse así como su capacidad de influencia.

Comentan también el entendimiento profundo y estratégico que tiene que haber entre el dirse y el

área de comunicación, a pesar de que, a todas luces, ambos roles, que tradicionalmente se habían mantenido unidos, en el futuro próximo se vislumbran trabajando en absoluta consonancia, pero por separado.

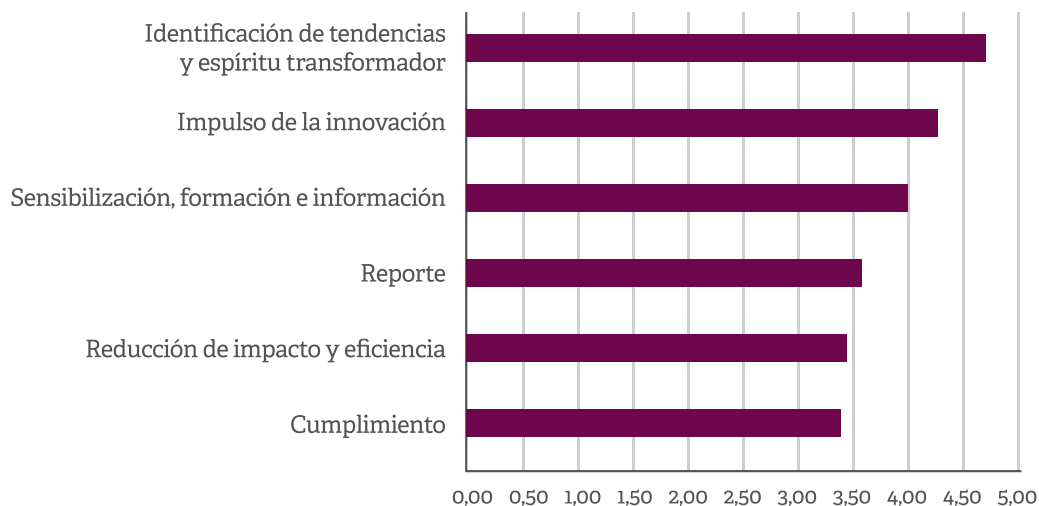
De cara a estudiar la correcta ubicación de los dirses, conviene

analizar cuáles serían las principales cuestiones que debe contemplar su radio de actividad y a partir de ahí analizar cuál sería la ubicación de la organización desde la que podría coordinarse mejor dichos aspectos.

El dirse deberá ser, por encima de todo, el radar externo de la empresa capaz de identificar las necesidades de la sociedad y ser capaz de adaptar el modelo de negocio impulsando desde la innovación. La forma de trabajar del dirse estará vinculada a procesos de sensibilización, formación e información.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre la ubicación del dirse?

Valora los aspectos en los que debe trabajar el dirse



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas

La mayor parte de las empresas tienen la función en comunicación, pero en 4-6 años va a ganar autonomía sobre la base de entender bien el valor de su función en la empresa, más que en los aspectos filantrópicos. **Juan Francisco Polo**

Dependiendo del reto al que tenga que enfrentarse la empresa se ubican el área de RSE. Se da pocas veces la circunstancia de que la RSE vaya de arriba hacia abajo, y no conozco a ninguna que sea una "función estratégica sin gestión" que sería un salto interesante. **Francisco Hevia**

El sitio más correcto es ligado a comunicación, aunque eso no significa que tiene que estar por encima o debajo ni en el misma área. **Pilar Suárez**

Lo de menos es dónde esté ubicada la función. Lo importante es reportar al Consejo de Administración y al Comité de Dirección de forma sistemática para poder retar a la organización desde una posición de influencia. Nosotros tenemos una función de segunda línea para fijar estándares y áreas de mejora para otros. **Antoni Ballabriga**

Existen grandes oportunidades para colaborar estrechamente con instituciones, con otros DIRSE y diferentes entidades, con las que pueda establecer relaciones estables para compartir conocimiento, reflexiones y proyectos conjuntos. Es una gestión del cambio que requiere constancia, perseverancia y altas dosis de resiliencia. **Lourdes Ripoll**

Un CEO con una perspectiva visionaria y que piense en el futuro de la organización tendrá en su gabinete de estrategia a una persona que conozca al detalle las tendencias en el ámbito de la RSE, porque van a definir el futuro de la organización. **Fernando Riaño**

Cada organización es única y debe tener su propio modelo. **JL Guzmán**

El área de RSE viene de ser algo operativo y debe seguir evolucionando hacia el marco más estratégico para realmente ser influyente.

Tradicionalmente el dirse venía de estar integrado en un área muy operativa, pero sus funciones han evolucionado y su nivel de influencia ha ido creciendo y debe seguir haciéndolo.

Es importante pasar del papel "evangelizador" al estratégico, y es por eso que la RSE debe de llegar al marco de actuación del Comité de Dirección.

El dirse no puede ser una figura cosmética, y tiene que tener sus áreas de actuación y su visión a corto, a medio y a largo plazo.

Para que la RSE trascienda, algunos apuntan a que debe ir vinculada a un propósito interno con espíritu transformador y que esté impulsado desde la alta dirección.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre cómo el dirse ha crecido y debe evolucionar en su grado de influencia?

Es imprescindible que el primer ejecutivo de la compañía manifieste de forma explícita, y con hechos, su compromiso con el desarrollo de la responsabilidad social en la empresa. Y que lo haga ante toda la organización. En caso contrario, para el responsable de RSE será muy difícil desarrollar con efectividad e impacto real los proyectos. **Lorenzo Cooklin**

El valor añadido del dirse es influir a todas las áreas para que protejan el valor del grupo de interés que gestionan y lo hagan de manera responsable. **Francisco Hevia**

Para que el dirse tenga influencia y aporte valor a la compañía es necesario que la compañía esté ligada a un propósito masivo y transformacional. **Antoni Ballabriga**

Respondidos estos primeros aspectos estructurales, avanzamos hacia aspectos más concretos de la gestión.

Según los datos extraídos por Datamaran®, la idea de exigir a las empresas que establezcan una estructura interna relacionada solo con ASG es aún muy nueva y no se ha desarrollado dentro del espacio regulatorio.

Sin embargo, existen iniciativas voluntarias que aconsejan a las empresas crear un rol o un departamento que se centre en cuestiones no financieras. En particular, el sector financiero está cada vez más presionado para nombrar a un "director de riesgos" o "director de ética", para supervisar la buena gestión de las actividades financieras.

Mientras esto se materializa, y de cara a la elaboración de este estudio, hemos querido profundizar en el modelo de gestión de los dirses desmenuzando los aspectos que creemos están en parte dentro de su radio de actividad principal o la condicionan en mayor o menor medida.

- Innovación
- Relación con GGII
- Relación con inversores
- Relación con las instituciones
- Fundaciones Corporativas

La innovación es clave para la sostenibilidad y el dirse debe estar involucrado en los procesos, al menos marcando los retos.

La innovación es clave para el futuro. Sin embargo, la Comisión Europea alertaba este mismo año sobre la situación de “emergencia” que existe en la Unión Europea, donde se invierte un 0,8 % del PIB menos que en EE. UU. y un 1,5 % menos que en Japón. [España es considerado un país moderado en innovación](#) pero con una inversión que ha decaído en los últimos años.

Ante este panorama, y ligado al concepto de innovación, durante la última década han ido ganando peso iniciativas que buscan promover el desarrollo y la colaboración entre empresas y gobiernos (Enterprise 2020 de CSR Europe, Instituto de Innovación Social de ESADE, guías de gobiernos y organismos públicos...). [El libro verde de la Comisión Europea](#) incluso llega a afirmar que “*las empresas deben colaborar con las autoridades públicas para descubrir conjuntamente medios innovadores para mejorar su responsabilidad social*”. Con todo ello, el término “innovación social” se está convirtiendo en una práctica habitual y varios de nuestros expertos lo mencionan como determinante para la evolución.

En la era del “Moonshot thinking”, de plantearse los retos precisamente porque parecen imposibles, de la perseverancia, del pensar fuera de la caja... nuestros expertos tienen claro que la innovación es uno de los aspectos clave de la carrera hacia la sostenibilidad. En este sentido, algunos matizan que el papel del dirse

aquí es el de inspirar y marcar el reto que definirá la dirección del pensamiento innovador. En definitiva, la anticipación.

Algunos hablan del futuro como la era del asentamiento del concepto “innovación social”. Los dirses deben anticipar cuál será la dirección que va a marcar el core de negocio y al propósito de la compañía.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre el papel de la innovación en la RSE?

Algunos hablan del futuro como la era del asentamiento del concepto “Innovación social”

El dirse debe ser innovador en sí mismo ya que debe hacer pensar fuera de la caja. Elena Valderrábano

Un dirse tiene la capacidad de influenciar para apuntar hacia dónde deberían ir los procesos de investigación, innovación y desarrollo.

Francisco Hevia

Los departamentos de RSE tiene un papel clave en la innovación social que las empresas van a tener que cubrir. Pilar Suárez

El dirse debe anticipar qué tipo de innovación va a afectar en el core y propósito de la compañía.

Federico Gómez

El dirse debe ser quien de coherencia y enriquezca las relaciones, pero los interlocutores con los distintos grupos de interés deberán ser los naturales del área.

La propia definición del término “responsabilidad” implica una responsabilidad con alguien. Ese alguien son lo que ahora denominamos los grupos de interés de las empresas (*stakeholders*). La relación de una empresa con ellos comienza a estar incluso recogida por Ley en países como Reino Unido. Sin embargo, ¿cuál debe ser la función del dirse respecto a estas relaciones?

De cara a la generación de alianzas, una necesidad recogida incluso en el ODS 17, el dirse se perfila como una persona capaz de integrar y dar coherencia a todos los procesos colaborativos, que en todo caso se deben establecer de forma equitativa e igualando los pesos, con empatía y espíritu transformador.

Los portavoces de estas alianzas deberán ser los naturales del área en cuestión, pero el dirse será la persona encargada de dar homogeneidad y coherencia a todo. El dirse, por tanto, aportará una visión holística y externa, que inspirará las alianzas estratégicas y los objetivos que se establezcan con ellas.

De nuevo, su papel preponderante aquí será el de captador de tendencias que transferirá a las distintas áreas y responsables para su valoración y posible integración.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre el papel de la RSE como palanca de relación con los grupos de interés y la generación de alianzas?

La relación con GGII puede estar dividida pero el dirse debe ser capaz de integrarla con unos objetivos concretos. Elena Valderrábano

El dirse tiene cada vez mayor peso en estas relaciones con grupos de interés como radar de tendencias. Por ejemplo, no será el responsable de contratar personas, pero sí será el responsable de identificar las tendencias en empleabilidad. Fernando Riaño

Cada compañía debe organizarse, pero es importante tener portavoces adecuados. El CEO no puede hacer todo. Hay que tener un relato común para todo el Comité de Dirección y que cuando cuenten su historia tengan esto metido conectado con su función.

Antoni Ballabriga

Las claves son, sobre todo, la flexibilidad, entender de donde parte cada uno, entender cuáles son las limitaciones de cada uno. Y desde ese entendimiento establecer los objetivos para fijar alianzas y cambios que influyan, no solo en una, sino en ambas partes.

Juan José Litrán

El valor de la acción está ya ligado a intangibles y poco a poco se convertirá en obligación. Los inversores buscan empresas responsables.

Un reciente estudio de EY en España explicaba que “un 97% de los inversores se ha planteado cancelar una in-

versión al no cumplirse las políticas de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo estipulados en los códigos de la empresa en cuestión”. Si a estos datos sumamos que organismos como el Banco Central Europeo o la Reserva Federal comienzan a exigir a las empresas información sobre sus prácticas responsables, se podría afirmar que el futuro de las inversiones tendrá mucho que ver con la sostenibilidad.

En este sentido, los dirses encuestados son conscientes de que el valor de la acción ya no está tanto ligado a resultados estrictamente financieros, y que los aspectos más intangibles van tomando peso en su toma de decisión.

Los conceptos de Transparencia y Verdad aparecen en su discurso con frecuencia. Observan que lo que hasta ahora era simplemente tendencia, poco a poco se va convirtiendo en obligación. Por eso

es importante la aportación del dirse en la relación de la empresa con los inversores.

Los inversores han ampliado su foco y buscan empresas responsables. De hecho, la responsabilidad va implícita en la propia información financiera como un ejercicio de transparencia y responsabilidad. Sin embargo, queda trabajo por hacer para que esto sea una realidad.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre el papel de la RSE como clave en la relación con los nuevos inversores?

Desde la humildad y desde la verdad es como tienes que hacer las cosas. Beatriz Herrera

En el mundo inversor hay una creciente preocupación por temas de riesgo reputacional y cambio climático, especialmente. Antoni Ballabriga

Las áreas financieras están cada vez más involucradas, a golpe de mercado, en conocer y tener más desarrollado el trabajo de responsabilidad corporativa ligado a su área de gestión. Fernando Riaño

La mirada a corto y la especulación ya no se lleva, ahora el inversor es más responsable.

Javier Perera

El futuro de las inversiones tendrá mucho que ver con la sostenibilidad

Cada vez hay más inversores genéricos que están mirando la información no financiera y cómo las compañías lo gestionan. La forma de medirlo puede ayudar a que se entienda. Federico Gómez

Debe demostrar, y eso quizás supondría salir de su zona de confort, que definitivamente es rentable trabajar en un modelo de empresa que sea sostenible. Juan José Litrán

Aumenta la presión regulatoria y la empresa debe gestionar su riesgo reputacional. Esto puede impulsar un cambio de modelo.

El cumplimiento ha sido tradicionalmente una de las funciones ligadas directa o indirectamente a los departamentos de RSE. En los últimos años, cada vez más, las empresas comienzan a tener mayores obligaciones en este sentido.

Algunos de los encuestados apuntan al aumento de presión regulatoria como una necesidad para garantizar el cumplimiento de nuevos modelos de negocios más sostenibles. Este mayor control, hace que el responsable de la empresa se convierta en un especialista en riesgo reputacional, lo que en principio debe generar una influencia en cascada que favorece el cambio de modelo.

Este mayor control, hace que el responsable de la empresa se convierta en un especialista en riesgo reputacional

El papel de las instituciones europeas como líderes de este impulso debe hacerse con el apoyo de las empresas, dado que son estas quienes pueden agilizar y adaptar su sistema de gestión, siempre con la velocidad y flexibilidad que les marquen sus propias estructuras.

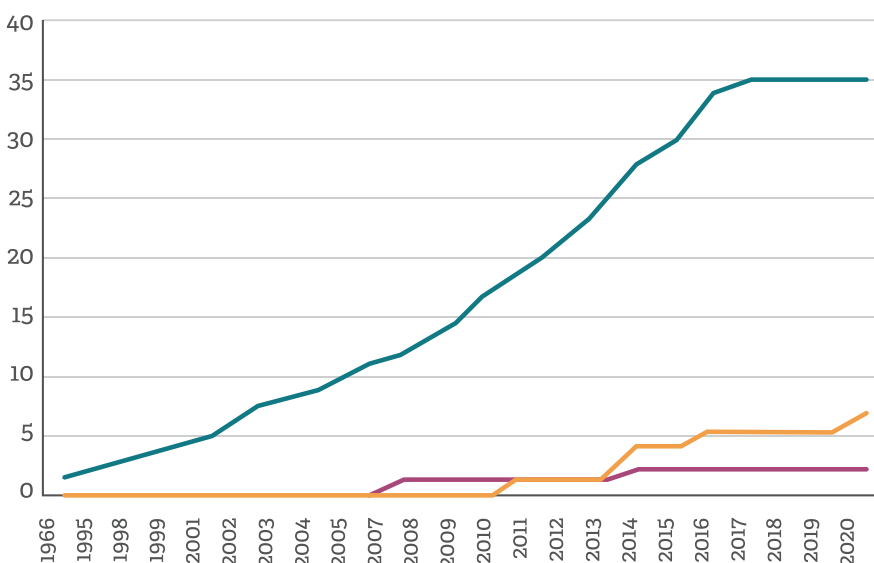
La cooperación público-privada es por tanto un *must*, pero la gran duda es si la responsabilidad avanzará

hacia un entorno más regulado o responderá a comportamientos más voluntariosos por parte de las compañías. Pues bien, hemos analizado algunos de los datos que hacen referencia a la evolución en Europa y España en cuanto a legislaciones relativas a aspectos que tocan directa o indirectamente la RSE:

Las prácticas de **inversión responsable** están reguladas en Europa principalmente a través de MiFID II, que se aplicará a partir de 2018. Regula los intermediarios de inversión que prestan servicios a clientes en torno a acciones, bonos, participaciones en planes de inversión colectiva y derivados, así como la negociación organizada de instrumentos financieros.

En los últimos 5 años (2013-2017) España ha mostrado una tasa de crecimiento más lenta en iniciativas de

Comparativa sobre Regulación en Inversión Responsable



— European countries
 — Spain
 — EU

Key Initiatives:

- EU: Directive 2014/65/EU on markets in financial instruments (MiFID II)
- Germany: Law on securities trading (Securities Trading Act - WpHG)
- France: Decree No 2012-132 relating to information disclosure by portfolio management companies on social, environmental and governance issues

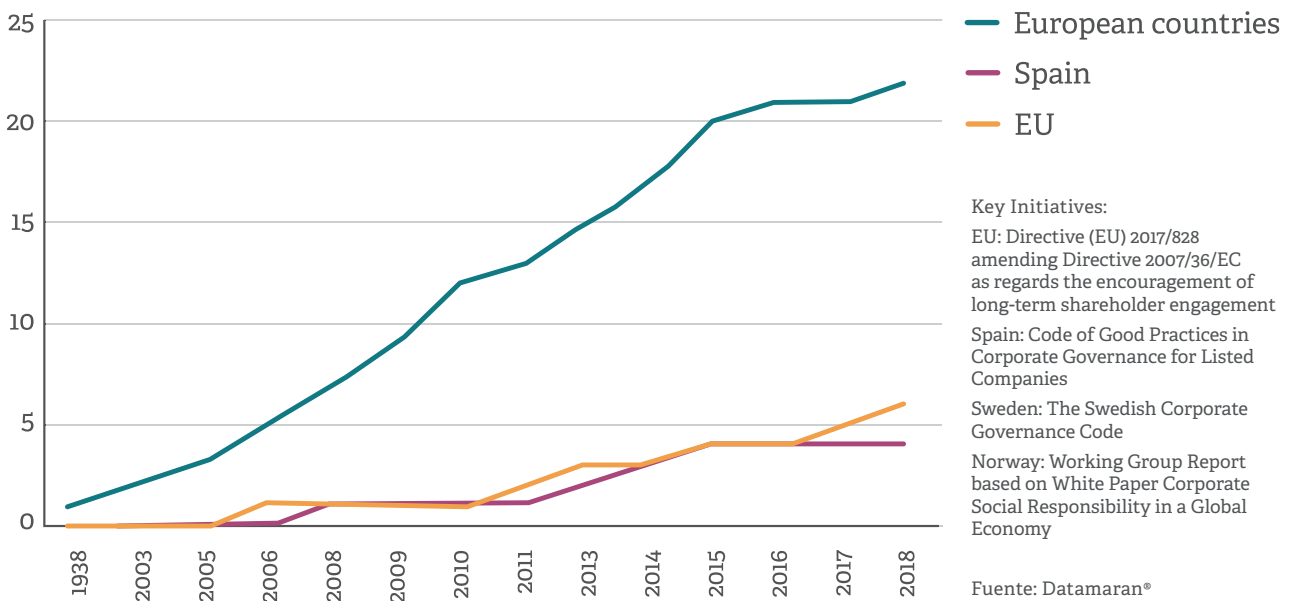
Fuente: Datamaran®

Inversión Responsable, con países europeos creciendo en un 37 %. Sin embargo, en el entorno europeo sigue observándose una tendencia al crecimiento por lo que se prevé que tenga un efecto llamada.

El **valor a largo** plazo a menudo se incluye en iniciativas voluntarias sobre buen gobierno. Todavía no es un tema independiente, sino un objetivo que se puede alcanzar a través

de una buena gobernanza. Sin embargo, una Directiva de la UE 2017, que deberá ser transpuesta por todos los estados miembros, tiene como objetivo establecer requisitos para alentar la participación de los accionistas a largo plazo y aumentar la transparencia. Esto creará una obligación vinculante de considerar el valor a largo plazo en la toma de decisiones en el sector privado, principalmente a través de la participación de las partes interesadas.

Comparativa en regulación sobre valores a largo plazo



El número de iniciativas en la UE, España y los países europeos se ha duplicado en los últimos 5 años (2013-2017) con un aumento constante esperado basado en las iniciativas actuales previstas.

Todas estas iniciativas entraron en vigor en 2013, convirtiéndose en un año fuerte para la regulación del **cambio climático**, específicamente en relación con los precios del carbono. La Directiva de la UE adoptó un impuesto sobre el carbono en España, que básicamente consagra el principio de "quien contamina paga".

El número de iniciativas en España, la UE y los países europeos aumenta con un crecimiento similar a lo largo del tiempo, con un incremento constante después de 2017 en función de las iniciativas actuales previstas.

En los últimos 5 años, el número de iniciativas en España ha crecido un 57 %, en línea con Europa con un 60 % y la UE con un 57 %

En materia de **diversidad e inclusión**, España junto con el Reino Unido encabezan el ranking de países con mayor número de regulaciones en este sentido.

Por lo que respecta a las empresas, la diversidad e inclusión de los empleados es probablemente uno de los temas más relevantes en los informes corporativos. De hecho, es uno de los temas que la Directiva 2014/95 / UE por la que se modifica la Directiva 2013/34 / UE en relación con la divulgación de información no financiera y de diversidad por parte de determinadas grandes empresas y grupos incluye como una de las áreas obligatorias grandes empresas.

La igualdad es una gran preocupación en toda Europa y también en España. Dentro de Diversidad e Inclusión, las últimas regulaciones de la Unión Europea y de algunos países europeos se centran en la reducción de la brecha de género.

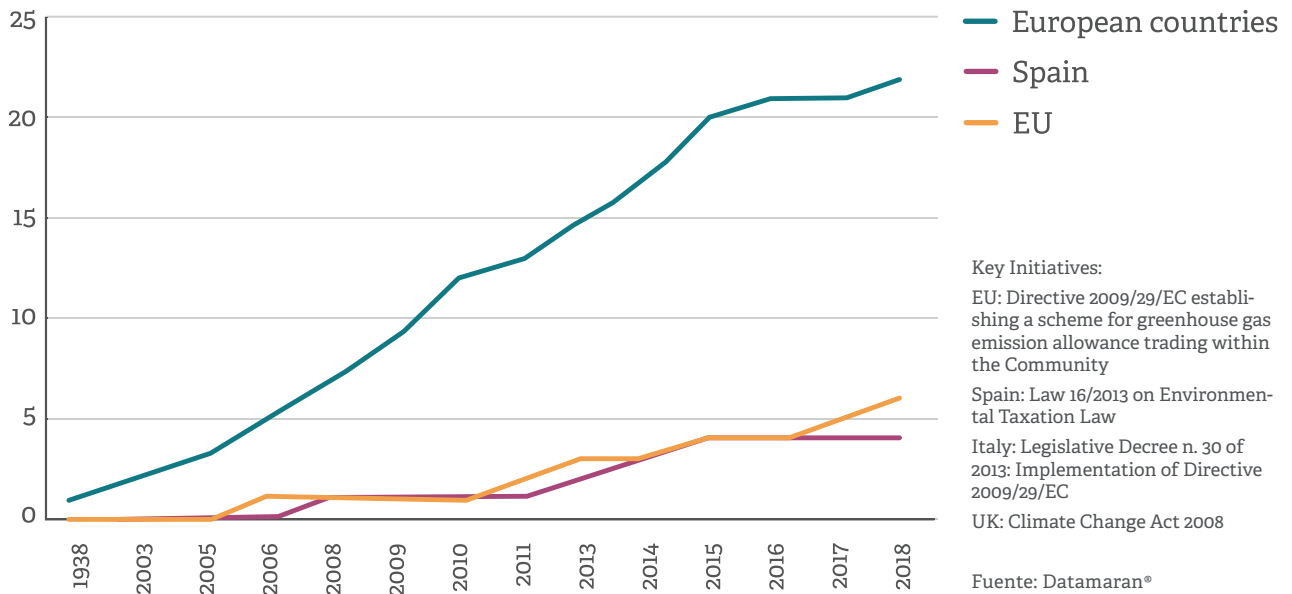
¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre el papel de la RSE como modelo de gestión de riesgo con las instituciones?

Quando tienes que reportar al supervisor cómo gestionas tu riesgo reputacional, cambia de ser un elemento

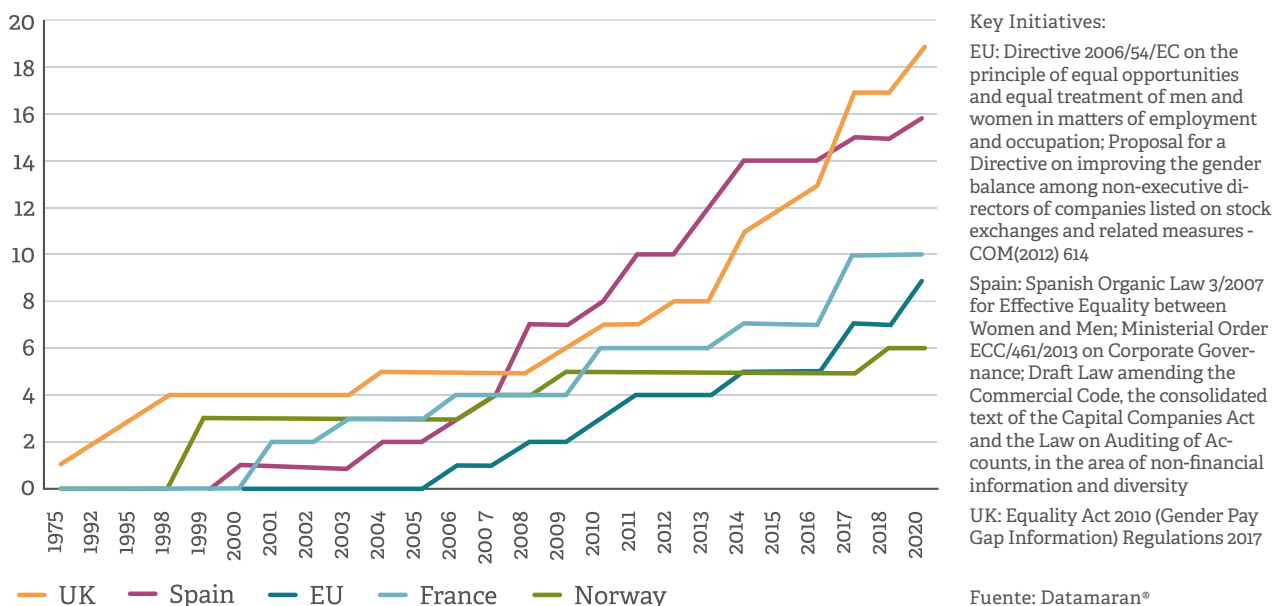
paralelo a ser algo que está integrado en el modelo de riesgos. Eso exige un rigor en el reporte que antes quedaba diluido. Antoni Ballabriga

El objetivo de cualquier Fundación tiene que establecerse a largo plazo y con un fin transformacional.

Comparativa sobre regulación en cuanto a cambio climático



Comparativa en cuanto a regulación de inclusión y diversidad de empleo



La parte social de la RSE va implícita en su propia denominación. Sin embargo, son las Fundaciones Corporativas las que normalmente desarrollan esta función. Dada la gran cantidad de estudios existentes sobre el papel de estas entidades, no hemos querido profundizar en exceso. Sin embargo, sí hemos consultado a los expertos acerca de cómo pueden integrarse en las compañías y con la propia función de la RSE.

En este sentido, los expertos afirman que el papel filantrópico de la fundación deberá ir en consonancia con la estrategia de la empresa que la impulse, respondiendo a una necesidad social desde la coherencia y con visión largo-placista. Toda Fundación debe crearse con miras a consolidarse, crecer, avanzar y contribuir.

2.3. COMUNICACIÓN DE LA RSE

Otro de los grandes debates de la RSE ha sido la comunicación de la actividad. ¿Cómo debe hacerse? ¿En qué momento? ¿Debe comunicarse lo “bueno” que se hace o lo deben comunicar terceras personas?

Nos encontramos en un momento en el que más que nunca, si cabe, la comunicación con nuestros grupos de interés lo es (casi) todo para las empresas, también cuando hablamos de sostenibilidad. Luisa García, Socia y COO para América Latina de LLORENTE & CUENCA en América Latina explicaba recientemente en su artículo [Sostenibilidad, componente vital en el ADN corporativo](#), que “hacerlo bien ya no es suficiente. La idea es hacerlo bien y contarlo correctamente. Una comunicación mal planificada o gestionada podrá entenderse como desinterés ante las nuevas necesidades de nuestros consumidores.”

Pero, con públicos tan diversos, información fluyendo constantemente y mensajes contradictorios, ¿cómo puede traducirse la RSE a los grupos de interés? Este apartado busca dar respuesta a estas cuestiones.

Cuesta llegar al consumidor desde la RSE. De momento, lo que está funcionando es contar con terceros validadores. Prima la credibilidad y estar preparados por si el consumidor pide rendir cuentas.

El consumidor manda. Y según un [estudio de Fundación Adecco](#), el 63 % de los consumidores penaliza a las marcas que no considera responsables. Pero, un 60 % desconoce incluso el significado de las siglas RSE. Entonces, ¿cómo deben hacerlo las marcas para conseguir que el consumidor sepa que son responsables?

Algunos dirses explican que sigue costando mucho llegar al consumidor desde la RSE y, de momento, la fórmula más efectiva que se ha encontrado es a través de terceros que los abanderan y validan.

Como elementos claves para la comunicación con el consumidor, destacan sobre todo la credibilidad, especialmente cuando apuntan al marketing y a las estrategias de venta como las causantes del *greenwashing* que tanto descrédito causó al sector.

Uno de los dirses explica que la credibilidad de construirse como una pirámide, cuya base está formada por la transparencia y la empresa tiene que cubrir cada uno de los niveles para seguir creciendo, consolidarse y garantizar su permanencia.

Algunos se muestran escépticos sobre el impacto que las políticas sociales que impulsan condicionen realmente al consumidor a la hora de tomar una decisión. En este sentido, el dirse debe estar al tanto de lo que es importante para el consumidor, ya que, aunque no afecte de manera directa, puede llegar el día en que le pidan cuentas, y las empresas tienen que estar preparadas. Por ello, una vez más, el dirse puede tener un papel relevante en la identificación de esas tendencias que vienen.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre cómo trascender al consumidor?

Creo que el consumidor sí tiene en cuenta, en alguna medida, el compromiso social de las empresas si éstas han sabido transmitírsela, pero a día de hoy, todavía da prioridad a otros factores como puede ser el precio, sobre todo en momentos de crisis. No obstante, se sientan las bases para crear relaciones de confianza, no solo con los consumidores, sino también con la sociedad y todos los públicos de interés. Es, al fin y al cabo, lo que va a hacer sostenible la actividad, y eso a la larga es siempre rentable. **Lorenzo Cooklin**

El poder del consumidor es absoluto, y se enfrenta al mismo problema que las empresas, no comprenden la trascendencia de su función social. “El colchón social que ha asumido la crisis en España es la estructura familiar”. Francisco Hevia

Debemos hacer una reflexión para ver cómo debemos comunicar a la sociedad qué es la sostenibilidad y qué podemos hacer para generar conciencia de que hay que cuidar este planeta. Ana Palencia

El consumidor está mucho más informado que antes y tiene mucho más peso. Falta mentalidad abierta, el consumidor debe valorar el recorrido y la evolución. Exigir los avances y valorarlos. María Calvo

La RSE debe estar alineada al negocio, y la comunicación debe estar fuera del marco del marketing

Debe servir para fomentar la cultura interna y dar visibilidad. Contar solo lo que impacta y a través de historias.

El estudio “[La guerra por el talento](#)” elaborado por LLORENTE & CUENCA, analiza los retos que vienen a nivel interno en la empresa. Uno de ellos es *crear una propuesta de valor para el empleado capaz de dar respuesta a las inquietudes y objetivos de unos y otros*. Ante este panorama, es lógico que cuando hablamos de comunicación, a día de hoy, la mayoría de los dirses encuestados hacen más menciones a la comunicación interna que a la externa. Esto adquiere sentido con el compromiso asumido por éstos para fomentar el cambio de la cultura interna, la sensibilización y la transversalidad.

Cuando mencionan la comunicación externa, los términos más recurrentes son la coherencia y la transparencia. Todos destacan la importancia de la comunicación para la función del dirse.

Como ya hemos mencionado en el apartado de “Ubicación” debe prevalecer el entendimiento profundo y estratégico entre el dirse y el área de comunicación, aunque en el futuro su gestión se coordine por separado.

Varios coinciden en que, a día de hoy, en un contexto “inforicado”, lo prioritario no es tanto contar todo, sino solo aquellas historias que generen impacto y contribución.

A la hora de manejar la comunicación, algunos destacan que es importante que el dirse ceda el protagonismo, para que se ponga en valor el área que desarrolla la acción que se comunica y la solución que esta aporta al reto que se le planteó.

Sobre el storytelling, se destaca su valor a la hora de contar los contenidos extrayendo “lo que hay detrás”: esas historias relevantes que van más allá de las cifras y de las ratios, aunque éstos sean también importantes.

En todo momento la RSE debe estar alineada al negocio, y la comunicación debe estar fuera del marco del marketing para salvaguardar su relevancia y trascendencia.

Tal y como se aprecia en el cuadro superior, por encima de todo, los dirses consideran que a nivel de comunicación lo primero que debe hacerse es alinear esta al propósito y comunicar los retos y compromisos que se hayan establecido para luego aterrizar éstos en acciones concretas con sus indicadores de impacto.

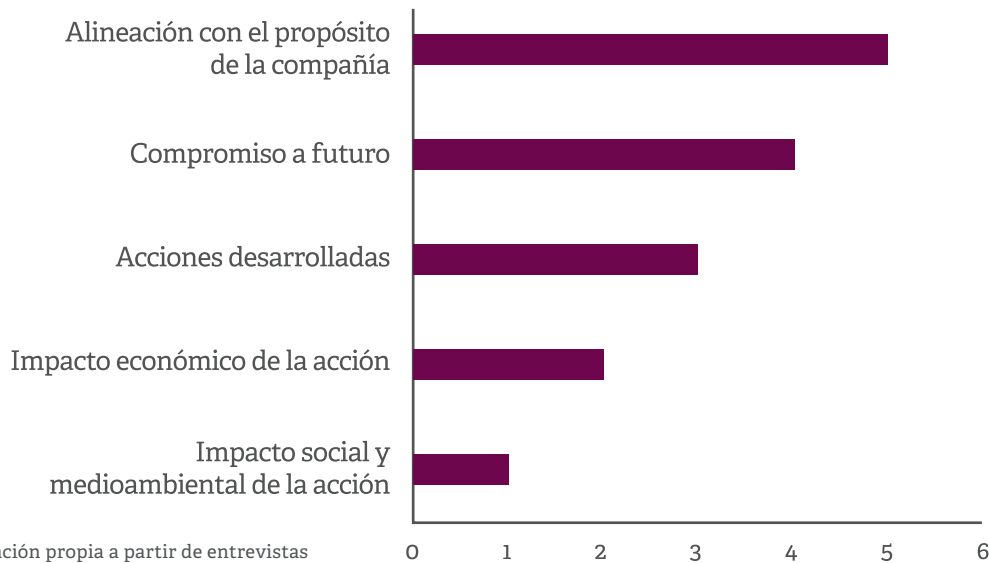
Los expertos señalan que es importante comprender las dos velocidades que tiene la comunicación y la sostenibilidad, y aprender a manejar el equilibrio de “ambos tiempos de cocción” adaptando el lenguaje a los códigos que los distintos grupos de interés entiendan.

Nos recuerdan que hay veces que no hay transparencia interna, y eso se refleja e impacta negativamente a la hora de comunicar externamente, y dificulta mucho la labor de los dirses. El dirse debe tener conocimiento tanto de los datos buenos como de los malos.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre cómo debería ser la comunicación de la RSE?

La comunicación corporativa puede y debe apoyarse en la responsabilidad social de la empresa, pero solo en el caso de que realmente forme parte de su cultura corporativa. En caso contrario, es mejor utilizar como palancas de comunicación otros valores que formen parte de la

¿Qué debe priorizarse a la hora de comunicar la estrategia de RSE?



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas

identidad empresarial (solvenca, rentabilidad, ...) y que le sean verdaderamente diferenciales. Nadie está ya para ficciones. **Lorenzo Cooklin**

Las compañías comunican, aunque no comuniquen. La figura de sostenibilidad tendría que garantizar la coherencia entre el ser, el hacer y el decir. Si tienes competencia sobre comunicación su potencia aumenta. **Francisco Hevia**

Es positivo para los empleados ya que genera orgullo de marca, es educativo y muestra que hacer las cosas bien es retorno. Lo que no funciona es el excesivo marketing. La transparencia es la base de la responsabilidad. **Pilar Suárez**

Lo más importante es saber dónde está la estrategia, cuáles son sus elementos relevantes y a partir de ahí, a través de storytelling y storydoing, comunicar todo lo que tiene que ver con la gestión de oportunidades y cómo tus productos y servicios están contribuyendo a mejorar la sociedad. **José Manuel Sedes**

La comunicación tiene que hacerse con pruebas de realidad, comunicado como un producto más y dentro de la comunicación normal de la compañía. No debe haber conversaciones paralelas. **Antoni Ballabriga**

RSE requiere y exige estar alineada e integrada en la visión del negocio para ser una palanca de aportación de valor. Si ello no ocurre, puede convertirse en un mero discurso

vacío de contenido y con escaso recorrido. Lograr un discurso auténtico, real y de futuro, no solo ayudará a su integración en el negocio, sino que le dotará de elementos diferenciales, que contribuirán a su permanencia.

Lourdes Ripoll

Comunicación y sostenibilidad llevamos dos velocidades diferentes. El error que estamos cometiendo a veces es hablar con un lenguaje que el consumidor no entiende.

Ana Palencia

No podemos quedarnos en el círculo de la RSE. La sostenibilidad es algo holístico y no un recurso para salir de las crisis. Tenemos que saber enlazar la sostenibilidad con la vida del negocio. **Fernando Riaño**

La coherencia se pierde si no hay transparencia, interna y externa. **Juan Ignacio de Guzmán**

Debe tender hacia la simplificación y a mostrar el impacto sobre la foto final. Es necesario medir y que se haga de forma alineada con el resto de la información que se reporta sobre la compañía.

Según exponía en 2002 la comunicación de la Comisión Europea sobre [Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible](#), la Comisión impulsa el desarrollo de los conocimientos sobre el impacto de la RSE sobre los resultados económicos de

las empresas. De este modo, propone realizar estudios, actividades de sensibilización y de difusión de información. Además, presenta como un mecanismo de transparencia la adopción de instrumentos de medición de resultados.

En esta línea, la mayoría de los dirses apuntan hacia la necesidad de hacer un reporte integrado, dando el mismo valor a la información financiera que a la no financiera.

Eso sí, los resultados deben de ser adaptados y comunicados en función del grupo de interés al que vaya dirigido el mensaje. Abogan por comunicaciones más simples, debido al exceso y a la saturación de información. Y, sobre todo, comunicaciones que se entiendan por los destinatarios.

Los entrevistados señalan que medir es importante, pero no es fácil hacer una comparación real ni justa, ni siquiera dentro del mismo sector.

Las compañías deben reportar un modelo ético, transparente y alineado a los compromisos públicos, pero a día de hoy, las empresas se han convertido en un generador de información que no aporta valor. Buscan datos más tangibles, de trazabilidad garantizada y que estén vinculados al negocio y a la sostenibilidad.

Es importante que los sistemas de reporte funcionen también fuera del ámbito de actividad de la RSE, procurando además que las distintas áreas se vean reflejadas en ellos. Sugieren que la forma de incorporar el reporting debe reforzar el impacto de la actividad de las áreas en la "foto final", incorporando herramientas que permitan medir dicho impacto tanto interna como externamente. Es hora de empezar a ponerse en valor.

¿Qué dicen algunos de los expertos a los que hemos consultado sobre cómo llevar a cabo el reporting de la RSE?

Lo que más valor tiene en la actualidad es un informe integrado, que cruce información financiera y no financiera. Juan Francisco Polo

Los informes integrados, directivas, etc. van a inversor, regulador y accionistas, pero hay muchos otros públicos a los que hay que explicarles lo que se hace, cómo se hace y por qué se hace. Antoni Ballabriga

En el momento actual hay un exceso de sistemas de medición, rankings y monitores que no contribuyen a la gestión ordenada del DIRSE. La consecuencia natural de haber realizado un buen ejercicio de priorización, conllevará una mayor facilidad para identificar qué es crítico medir y cómo asegurar la trazabilidad y auditoría externa de los datos. Lourdes Ripoll

La mayoría de los dirses apuntan hacia la necesidad de hacer un reporte integrado, dando el mismo valor a la información financiera que a la no financiera

No llegan al consumidor, no está en su lenguaje ni en sus canales. Tampoco creo que sean un instrumento para los consumidores. Probablemente, de los reportes habría que sacar información y ponerla en lenguaje de los consumidores para que sea relevante para ellos. Para evolucionar, tendría que salir a conectar mucho con las preocupaciones e intereses de los consumidores, y dejar de retroalimentarse en sus propios círculos. Juan José Litrán

Hay que hacer que el resto de áreas se vean reflejados en la foto y que vean que su praxis tiene un impacto en la foto final. Fernando Riaño

Debemos desarrollar y poner en marcha modelos y metodologías que permitan medir los impactos de las operaciones, y ponerlos en valor en los reportes corporativos. Javier Perera

No es fácil asignar una cifra que refleje la aportación del dirse, porque trabajamos con intangibles, pero hay que mostrar que las acciones tienen un impacto sobre la rentabilidad de la compañía. Federico Sánchez

No es fácil asignar una cifra que refleje la aportación del dirse, porque trabajamos con intangibles, pero hay que mostrar que las acciones tienen un impacto sobre la rentabilidad de la compañía. Federico Sánchez

Federico Sánchez

3 ¿Qué piensan los *Headhunters* de los *dirses*?

Perfiles poco conocidos, aún en periodo de definición, y por lo general no vinculados a la alta dirección. Se precisa conocimiento del negocio.

De las tres entrevistas llevadas a cabo en tres de los principales *headhunters* en España, pudimos comprobar que dos ellos no tenían un conocimiento específico ni experiencia en este tipo de posiciones. Por lo que se deducen dos posibles conclusiones:

- Que los *dirses* son perfiles que hasta ahora no se han vinculado con posiciones de alta dirección.
- Que las posiciones de *dirse* son, por lo general, posiciones que se cubren a partir de promociones internas, y, por tanto, no se acude a los *headhunters*.

A pesar de la falta de información, hemos podido apreciar, de la mano de los *headhunter* entrevistados, que el mercado laboral de los *dirses* está viéndose también afectado por un nuevo contexto que viene motivado por los siguientes aspectos fundamentales:

- Existe una mayor presión legislativa, que exige a las empresas adelantarse y estar cubierto ante cualquier contingencia desde el punto de vista reputacional.
- Hay un fuerte incremento de solicitud de información de RSE por parte de los fondos de inversión.
- Desde el punto de vista de las grandes compañías que coexisten en un contexto de mayor internacionalización hacia mercados más maduros, están experimentando una mayor demanda y supervisión en materias RSE.
- El consumidor, con mayor acceso a la información, exige una mayor transparencia por parte de las empresas y ha generado una relación con ellas basada en premiar (a veces) o penalizar (siempre).

A día de hoy, no hay un perfil cerrado ni definido, y aunque como ya hemos adelantado, por lo general,

ninguno de los tres había tenido solicitudes enfocadas en perfiles de RSE, en los últimos años, estos procesos han sufrido una ligera mejora, y a pesar de que siguen sin formar parte del Comité de Dirección, estas posiciones sí han adquirido una valoración de "posición crítica" para la empresa.

Los perfiles más recurrentes, son por lo general, consultores que garantizan diversidad de experiencia, transversalidad y con capacidad de influir e interactuar con distintas áreas. Normalmente se ha priorizado a aquellos provenientes de perfiles con conocimientos financieros, y aquellos a los que se podía vincular con la estrategia de la compañía: negocio, regulación y reputación.

Las aptitudes que más han demandado para estos puestos han sido perfiles abiertos de mente, colaborativos, con capacidad de influencia y de sensibilización, con habilidades de comunicación y adaptabilidad. Poco dogmáticos.

Deben mantener un discurso abierto con capacidad de entender a interlocutores muy distintos, con ciertos conocimientos financieros y de normativa internacional (*compliance*). A menudo ha venido del área de control de riesgos, más vinculados a cuestiones de negocio.

Desde el punto de vista de uno de los entrevistados, y con mirada a largo plazo, los perfiles que creen que más encajarían teniendo en cuenta la evolución de los últimos años son aquellos más estratégicos, relacionados preferentemente con la visión y desarrollo de negocio.

¿Qué dicen los *headhunters* respecto a las posiciones de los *dirses*?

Estamos en un momento del cambio, todavía está definiéndose. Es un perfil que tiene que ver con capacidad de gestión del cambio, con visión de la realidad social, del consumidor; es una posición más poliédrica. Antonio Nuñez

Las competencias más demandadas son: visión estratégica; Gran capacidad de influencia interna; Excelen-

te capacidad de comunicación (tiene que vender algo que no es obvio y que está en evolución); Tiene que manejar el ámbito público y ámbitos social. Buscar sinergias y movilizar; Entender y captar las habilidades sociales y adaptarlas. **Antonio Nuñez**

De momento, este tipo de posiciones no suelen formar parte de los Comités de Dirección de las compañías españolas pero no es descartable que en un medio plazo empecemos a verlas en esos órganos de dirección. **Leopoldo Cortés**

Las áreas de responsabilidad del Dirse están cada vez más relacionadas con los objetivos marcados en los planes estratégicos de las compañías. En cuanto a la experiencia requerida para ocupar estos puestos, hasta el momento ha primado los conocimientos fi-

nancieros porque a ojos del CEO esta función ha sido vista en muchos casos como parte de la segunda línea de defensa.. **Leopoldo Cortés**

El cambio de modelo ha supuesto una adaptación de sus trabajadores y cada una de sus áreas de manera independiente para que se adapten y respondan a las nuevas necesidades del mercado. El liderazgo de implementación de la gestión es del CEO.

Javier Anitua

No es un perfil fácil porque tiene que abarcar muchos aspectos, conocer la compañía, tener sensibilidad especial por la cuenta de resultados y al mismo tiempo por las necesidades sociales, y por supuesto, con conocimiento del negocio. **Javier Anitua**

5

CONCLUSIONES PARA LA ACCIÓN

Y después de todo esto ¿qué les decimos a las madres de los dirses? Enumeramos a continuación las claves para resolver esta encrucijada:

Impulsar la transformación desde el “cómo” se hacen las cosas. Los dirses apuntan a seguir siendo los perfiles más transformadores de las empresas. Y es en este modelo de disrupción, que indicamos al principio de este informe, en el que se aprecia que el mercado ha sufrido una revolución que invita más a la reinención de las empresas que a su evolución orgánica. Es este el mismo mercado en el que el dirse, gracias a las cualidades descritas y relacionadas con su cargo, desarrollará un papel trascendente y fundamental de cara a impulsar el cambio en el modo de hacer y de relacionarse de las empresas con sus grupos de interés y con su entorno.

Identificar tendencias con antelación. Del informe se deduce que los dirses crecerán en influencia en la medida en que sean capaces de adaptarse al nuevo modelo y aportar valor en su papel como radar de tendencias, conocimiento del negocio, así como de su habilidad para identificar los factores que marcarán las prioridades de la sociedad en el futuro. En definitiva, su éxito estará vinculado a su capacidad de anticipación.

Buscar alianzas. Es ahora cuando estos profesionales se encuentran en un momento óptimo debido al cambio que se está produciendo a causa de las convergencias que están teniendo lugar entre las industrias, muchas veces promulgadas por los propios consumidores, y que están generando nuevas formas de colaboración cuyo objetivo es favorecer la subsistencia de los modelos más tradicionales en un nuevo entorno que exige muchas más agilidad y flexibilidad.

Traducir los mensajes para que calen en los foros de decisión. Los dirses deben conseguir que la estrategia de sostenibilidad esté planteada desde un lenguaje coherente y cercano con los retos que se plantea su empresa. Deben conseguir calar en el comité de dirección, captando su interés y confianza, y conectándose con la estrategia, pero siempre buscando trascender y

responder a las necesidades de los principales grupos de interés.

Sacar la RSE de sus fronteras para movilizar interna y externamente. El dirse tiene también un papel muy importante de cara a sentar las bases de este nuevo modelo de relacionamiento con el consumidor, ya que éste requiere una mayor implicación y compromiso, con un nuevo modelo de comunicación bidireccional cuya base de relacionamiento pivota en dos palancas fundamentales: transparencia y confianza. Este nuevo modelo debe impactar en la cultura interna de las empresas y en su forma de relacionarse con el entorno.

Involucrarse en la definición del propósito. Su papel más relevante será el de transformador y dinamizador de la cultura interna, y a pesar de que su figura deberá a veces vincularse, en algunos aspectos, a un modelo de prevención y gestión del riesgo, los dirses serán, sobre todo, una de las herramientas fundamentales para la definición del propósito de la empresa, cuestión determinante en la hoja de ruta del negocio.

Ganar el apoyo explícito del primer ejecutivo. El dirse debe encontrar un hueco desde el que poder seguir implicando al primer ejecutivo de la compañía para que de coherencia y condicione, de manera efectiva, la cultura interna a través de dicho propósito. Solo de esta manera, este servirá como motor y medio para fortalecer las relaciones, no solo con los clientes, sino también con el resto de los grupos de interés. Todo esto sucederá, siempre y cuando este cambio de modelo se impulse desde la transversalidad y poniendo en valor los esfuerzos de las áreas que se impliquen en él.

Hacer y contar, de forma que se entienda. La comunicación, otra de las armas secretas del dirse, deberá hablar de impacto y de historias, y siempre desde la transparencia. Los mensajes deberán ser adaptados y menos endogámicos para facilitar que sean comprendidos fuera del ámbito de la RSE.

Llegar al consumidor. El dirse, además, en el universo del Big Data, tendrá un papel decisivo dibujando las

líneas rojas que definan la forma de comunicar y relacionarse con los consumidores, para garantizar que se lleva a cabo siempre de forma ética y responsable.

Dejar su huella en los procesos de innovación. Nos encontramos, pues, en este contexto nuevo en el que los procesos de innovación vienen marcados por los procesos colaborativos con distintos grupos de interés clave, y el dirse, en este sentido, tiene dos funciones clave, pero bien diferenciadas:

- Por un lado, definiendo los distintos objetivos y retos en los que deberá estar enfocada la innovación.

- Por otro, como coordinador y mediador entre los diferentes grupos de interés, cuya misión principal será la de salvaguardar los intereses de todos ellos a través de su capacidad de diálogo y empatía.

Y como elemento imprescindible, saber explicar su función. Al final, los dirses pueden explicarles a sus madres, todo esto en una simple frase:

“Mamá, mi reto fundamental es convertir la sostenibilidad en la forma en la que se hace el negocio, y ser capaces de traducir en números los grandes y buenos propósitos que tú me inculcaste”. Se va a quedar encantada seguro.

6

EPÍLOGO

EL DIRSE. UN INTRAEMPRENDEDOR QUE DEBE SABER (CASI) TODO

Goyo Panadero, Socio y Director General para España y Portugal de LLORENTE & CUENCA

En este estudio hemos revisado tendencias, retos y expectativas. Hemos hablado de perfiles, de roles, de gestión y de funciones. Conceptos muy diferentes que, sin embargo, apuntan en una misma dirección: el futuro. Un futuro, el de las empresas, que está en proceso constante de reinención, pero al que ya se le atribuyen requisitos esenciales como la responsabilidad.

Y en este punto podemos preguntarnos ¿qué es un dirse? O mejor, ¿qué debe ser un dirse en el futuro? Tras contraponer opiniones, revisar literatura y analizar datos recientes de otros estudios, podríamos afirmar que el dirse será el directivo que vele por mantener las empresas durante largo tiempo sin agotar los recursos ni causar daño al entorno. Es decir, ser el garante de la sostenibilidad de la compañía. Y eso implicará en mayor o menor medida, participar en todos los ámbitos de gestión e incluso, en ocasiones, influir en el propio modelo de negocio.

Propósito y comunicación, un tándem inseparable

A medida que la sociedad evoluciona y la exigencia con las empresas es mayor, los ámbitos de impacto también crecen. Las personas, los recursos, la información, las relaciones... todo debe ser responsable. En esta espiral evolutiva, el propósito corporativo debe ser el que actúe como brújula, marcando la dirección correcta a seguir. La comunicación y el reporting de resultados y compromisos tendrán un papel fundamental a la hora de demostrar que lo que se dice es lo mismo que lo que se hace y que, además, se hace bien.

Del qué al cómo se hace el negocio

Ese "hacer bien" será claramente determinante a futuro e implicará pasar el foco del *what* al *how*, o lo que es lo mismo, del corto al medio-largo plazo. Por supuesto,

este paso hacia un nivel más estratégico obligará a que el dirse tenga que intraemprender y estar cada vez más involucrado en los comités de decisión. Pero como paso previo para lograrlo deberá hacer entender su función para lo que necesitará contar con el apoyo explícito del máximo ejecutivo. En un futuro cercano, no importará la ubicación ni el nombre, lo importante será que esa función se entienda como algo necesario para hacer el negocio más sostenible y tener un peso en la cuenta de resultados.

Un perfil flexible, visionario y empático

Los nuevos retos de la función exigen un directivo intraemprendedor, flexible y visionario. El dirse del futuro debe tener aptitudes y conocimientos, pero, sobre todo, necesitará de una serie de *soft skills* como la resiliencia, la capacidad analítica y la empatía. El dirse tiene que arriesgar para trascender en las compañías y para que la narrativa corporativa se haga creíble internamente y ayudar a que su CEO deje un legado en la empresa tras su relevo. Comunicar es, en definitiva, contar la apuesta por el negocio responsable y su impacto en la sociedad. Un dirse-intraemprendedor es, al fin y al cabo, un emprendedor, con apenas presupuesto, pero tiene un sueño con el que convencer al CEO y una gran oportunidad de contar una historia de sostenibilidad.

Cantaba Doris Day en 1956 en la película Hitchcock "El hombre que sabía demasiado": *When I was just a little girl. I asked my mother, what will I be. Will I be pretty, will I be rich?. Here's what she said to me. Que Será, Será. Whatever will be, will be. The future's not ours, to see.* No conocemos el futuro, ni podemos confirmar lo que deparará al dirse. Lo que sí podemos asegurar es que el dirse tiene la posibilidad de convertirse en un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas.

Hay un camino andado, pero queda mucho por hacer y son las personas que están al frente de esa función quienes tienen el poder de lograrlo. Para ellos, este estudio pretende ser una guía hacia el futuro. Una orientación que les ayude a conocer sus posibilidades y a mostrar el valor que hay detrás de la función.

7

METODOLOGÍA

Recogemos en este apartado la metodología planteada para este estudio así como sus limitaciones más evidentes, marcadas principalmente por la tipología de las empresas seleccionadas, siendo esta variada en cuanto a sector pero no en cuanto a tamaño, los perfiles de los empleados seleccionados, con un margen de variabilidad bajo, y el alcance temporal y no evolutivo del estudio.

Para la elaboración de estudio se ha llevado a cabo el siguiente procedimiento:

1. Revisión bibliográfica:

- Análisis de tendencias
- Búsqueda y análisis de documentación (revisión de perfiles, recopilación de estudios)

2. Análisis de datos y de textos:

Para los datos de contexto de información del apartado de claves de la actividad hemos utilizado Datamaran®, una plataforma tecnológica en la nube de análisis de riesgos ASG (Medioambiente, Social y Gobierno Corporativo) que utiliza big data e inteligencia artificial con varias bases de datos: +50,000 informes corporativos, +4,000 leyes y regulaciones a nivel mundial, + 1,000 sitios de noticias online y redes sociales. Cuenta con un enfoque claro para ayudar a las empresas a comprender qué riesgos financieros y no financieros les afectan en sus estrategias de negocios.

A nivel de alcance, se ha comparado el estado de los informes corporativos y las regulaciones (obligatorias y voluntarias) ASG en España en comparación con los países líderes en Europa en asuntos ESG (Francia / Reino Unido / Alemania / Italia / Países Bajos / Noruega / Suecia / Dinamarca) para el año 2017.

El estudio se ha llevado a cabo a partir del análisis de los asuntos en la información corporativa con foco en la transparencia, cambio climático y buen

gobierno. Inversiones socialmente responsables, creación de valor.

Para enmarcar el contexto de la gestión se han analizado los asuntos en la información corporativa con foco en innovación responsable y digitalización, así como las claves respecto a la atracción de talentos, generación de compromiso con los empleados, diversidad e inclusión laboral.

3. Entrevistas en profundidad:

Para definir el trabajo de campo se ha llevado a cabo una selección de 20 personas (ver fichas anexas) que desempeñan total o parcialmente la labor de dirse en sus respectivas empresas, y a los que se les ha realizado una entrevista en profundidad.

Partiendo de la premisa de que los entrevistados tienen un conocimiento profundo del área, adaptado a cada uno de los sectores, hemos abordado con ellos las distintas tendencias que pueden influir más a la función del dirse, analizando las oportunidades existentes de la mano de expertos de las diferentes áreas.

El estudio ha contado con encuestados de las siguientes áreas o sectores:

- Financiero
- Alimentación y bebidas
- Seguros
- Construcción
- Energía
- Restauración y Hostelería
- Telefonía/telecomunicación
- Fundaciones Corporativas

Las preguntas seleccionadas para cada entrevistado han tenido en cuenta las condiciones intrínsecas a su sector, así como su área de influencia y experiencia. Con toda la información recogida se ha llevado a cabo un análisis de resultados, se han elaborado gráficos y rankings y se han extraído declaraciones que ha sido integrados en el estudio de manera total o parcial.

Para la última parte del estudio se ha llevado a cabo un total de tres entrevistas con tres de las principales empresas de headhunters, con el objetivo de que nos aporten su visión respecto a los movimientos más frecuentes de posiciones vinculadas al mundo de la RSE dentro de las empresas, así como las tendencias y sensibilidades del mercado laboral en relación a este tipo de perfiles.

8

FICHAS



ANA PALENCIA

Directora de Comunicación de Unilever España y responsable de la Sostenibilidad en Unilever Europa

Después de tres años trabajando en la industria de pigmentos magnéticos, empezó a trabajar en CPC España en el departamento de Investigación y Desarrollo como técnica de producto deshidratado para marcas como Knorr, Hornimans, Maizena o Potax. Más adelante, pasó a ser la responsable de Aseguramiento de la Calidad, hasta llegar a Unilever. Es miembro de esta compañía desde 2001 hasta la actualidad. Comienza su trayectoria en Unilever como creadora de del Departamento de Nutrición hasta llegar a dirigir Comunicación, RSC y Asuntos Públicos de en España. En 2014, añade a su cargo como Directora de Comunicación de Unilever España la responsabilidad de liderar la Sostenibilidad en Unilever Europa, con el objetivo de co-desarrollar la estrategia USLP, coordinando y apoyando el Crecimiento Sostenible de la compañía.



ANTONI BALLABRIGA

Director Global de Negocio Responsable de BBVA

Miembro del Comité Directivo del Foro de Finanzas Sostenibles de Naciones Unidas (UNEP FI) en representación de la banca europea, Antoni fue presidente el SpainSIF, Foro Español de Inversión Socialmente Responsable y presidente de DIRSE, asociación española de directivos de RSE. Es licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE. Colaborador académico de ESADE. Ha sido CEO de Momentum Social Investment, un fondo de inversión de impacto liderado por BBVA para apoyar el crecimiento de empresas sociales, y ha realizado también estudios de postgrado sobre estrategia y responsabilidad social corporativa en la Harvard Business School. Antoni es First Mover Fellow del Aspen Institute en EEUU. En la actualidad, su misión es asegurar que el BBVA se sitúa de forma sistemática a las personas en el centro de los procesos de decisión. Reporta directamente al Consejo de Administración.



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN
Socio de Parangon Partners

Antonio Núñez Martín es el Socio de Parangon Partners especializado en liderazgo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas. Asimismo, fue el creador y Director del Center for Public Leadership and Government y su experiencia en Gestión Pública ha sido desarrollada en su posición como Director de Políticas Sociales del Gabinete del Presidente del Gobierno de España. También ha ejercido como emprendedor social en la creación y consolidación en más de 12 países de la ONG «Cooperación internacional». Además, Antonio es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión.



BEATRIZ HERRERA DE MIGUEL
Directora de Sostenibilidad y Fundación en Mahou San Miguel

Es Licenciada en Periodismo y Comunicación y cuenta con varios Másteres relacionados con la Responsabilidad Corporativa, el Liderazgo Social y la Gestión y Dirección Empresarial. Trabajó, durante ocho años, como responsable de Relación con Medios en MSM, así como en diferentes medios de comunicación. Hoy forma parte del Comité ejecutivo del Pacto Mundial de Naciones Unidas.



DAVID MENÉNDEZ CARBAJOSA
Director de Responsabilidad Social Corporativa en Bankia

Licenciado en Derecho, David Menéndez comienza su andadura profesional en Grupo Novaster como consultor fiscal y empresarial, antes de llegar a Caja Madrid. Aquí ha asumido la responsabilidad de dirigir el área de Empresas y Colectivos del Grupo Caja Madrid, el área Comercial y el de Negocio Institucional y Planes de empleo, en Bankia, hasta el 2013.



ELENA VALDERRÁBANO
Directora global de Ética Corporativa y Sostenibilidad en Telefónica

Gran parte de su carrera profesional se desarrolló en Repsol YPF. Concretamente, fue responsable de Marketing de Ventas Directas y Aviación mundial, anteriormente, Directora de Acción Social y Cultural coordinando las actividades de la compañía en estas áreas a nivel mundial). Además, trabajó de abogada durante diez años, especializada en Derecho mercantil, marítimo y medioambiental. Está graduada en Derecho y diplomada en ciencias Empresariales por ICADE, Universidad Pontificia Comillas. Además, tiene un Máster en Negocio Marítimo por el IME, entre otros postgrados.



FEDERICO GÓMEZ SÁNCHEZ

Director del Área de Sostenibilidad del Grupo Santander

Licenciado en Economía por la Universidad Complutense de Madrid, con un Máster en Análisis Económico y Economía Financiera en el Instituto Complutense ICAE y estudios adicionales en el INSEAD Business School y la London School of Economics, Federico Gómez ha trabajado en el sector privado en el departamento de análisis del bróker CIMD y en el Mercado de Futuros y Opciones (MEFF). De 2004 a 2007 trabajó como asesor en la Oficina Económica del Presidente del Gobierno y en 2007 se incorporó al Servicio de Estudios del Banco Santander, como Responsable de Economía para España y Latinoamérica. En noviembre de 2013, fue nombrado Director del Área de Sostenibilidad del Grupo Santander, cargo que ocupa actualmente.



FERNANDO RIAÑO RIAÑO

Director de RSC, Comunicación y Relaciones Institucionales de ILUNION, Presidente de la Junta Directiva de FORÉTICA y Presidente de SERVIMEDIA

Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra donde formó parte del Departamento de Derecho Administrativo, y donde se inició en ámbito de la Filosofía. Fernando Riaño Riaño ha desarrollado su carrera en el mundo de la asesoría jurídica, consultoría, formación y sector financiero; especialmente en el ámbito internacional. En 2006 se incorporó a Recursos Humanos de Barclays Western Europe, pasando ese mismo año a ocuparse de la Responsabilidad Corporativa y es colaborador habitual y docente en publicaciones especializadas, universidades y escuelas de negocio. Autor de numerosos artículos. En 2012 fue galardonado con el premio "Joven Talento Directivo", por la Fundación Príncipe de Girona y Seeliger y Conde, siendo la primera persona con discapacidad en recibir este premio.



FRANCISCO HEVIA OBRAS

Director de Responsabilidad Corporativa y Comunicación de Calidad Pascual

Tras varias experiencias iniciales en las áreas de Comunicación de empresa del entorno público como Paradores y Renfe, dio el salto a la consultoría estratégica de Comunicación a LLORENTE & CUENCA donde estuvo desde el 1 de enero del 2000 al verano de 2006. En ese momento dio el salto para dirigir los Recursos Humanos, la Responsabilidad Corporativa, la Comunicación y la Fundación en Grupo Siro hasta el verano de 2013. En ese momento asumió la Dirección de Responsabilidad Corporativa y Comunicación de Calidad Pascual, desde la cual ha reforzado su liderazgo en temas de gestión ética y responsable. Esto le hizo ser elegido por sus compañeros de profesión como presidente de la Asociación de Directores de RSE.

**JAVIER ANITUA ECHEVERRÍA****Managing director**

Tiene más de 31 años de experiencia en la búsqueda y evaluación de Altos Directivos y Consejeros para los sectores de construcción, industria e infraestructuras. Antes de incorporarse a RRA, Javier Anitua fue Gerente en Madrid del bufete internacional Baker & McKenzie, Consultor Senior de la División de Organización y Sistemas de Arthur Andersen, Planificador de Proyectos en The Austin Company e Ingeniero de Proyectos en Nex Ingenieros, S.A. **Es Ingeniero de Caminos por la E.T.S.I.C.C.P. de Madrid, Diplomado por INSIDE, U.C. Deusto y A.M.P. por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.**

**JAVIER PERERA DE GREGORIO****Director General de Personas y Recursos**

Javier Perera es ingeniero por la Universidad Politécnica de Madrid y cuenta con diversos postgrados, entre los que están el Programa de Dirección General por el IESE Business School o el LSE Executive por la London School of Economics and Political Science. Ha sido consultor, director en diferentes empresas energéticas y director de Organización y Responsabilidad Social Corporativa de Enagás, hasta alcanzar su puesto actual: Director General de Personas y Recursos en Enagás.

**JOSÉ MANUEL SEDES GARCÍA****Director de Sostenibilidad y Calidad de Vodafone España**

Ingeniero Superior Industrial (Especialidad Técnicas Energéticas) por la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao, y Master en Gestión de Calidad. Con anterioridad a su incorporación en Vodafone España, José Manuel fue Ingeniero de Calidad de Tecnatom y Jefe del Departamento de Gestión de Calidad de Enresa, hasta el 1995. Posee amplia experiencia docente en temas relacionados con Responsabilidad Corporativa/Sostenibilidad, Calidad, Medio Ambiente y Gestión Empresarial, siendo Profesor Colaborador en diversas Universidades y Escuelas de Negocios. Además, es fundador del Club de Excelencia en Sostenibilidad, siendo miembro de su Junta Directiva y Director de su Comisión de RC.



JUAN FRANCISCO POLO MARTÍN

Director de Comunicación y Responsabilidad Corporativa en Ferrovial

Actualmente, Juan Francisco Polo es Director de Comunicación y Reputación Corporativa de Ferrovial. Doctor en Comunicación, fue periodista en sus orígenes, aunque se ha dedicado a la Comunicación Empresarial, en distintos países, durante la gran parte de su vida profesional. Ha sido director de Comunicación en Cruz Roja España, Managing Director en la agencia de comunicación Burson-Marsteller y director general de la consultora LLORENTE & CUENCA.



JUAN IGNACIO DE GUZMÁN PACHÓN

Responsable Global de Relaciones Externas y RC de Prosegur

Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia) y Máster de Comunicación Corporativa y Publicitaria de la Universidad Complutense (Madrid, España). Desde 2011 es Responsable Global del área de Relaciones Externas y RC de Prosegur, compañía de referencia en el sector de la seguridad privada. Antes fue Consultor Senior de la firma LLORENTE & CUENCA (España), Segundo Secretario de la Embajada de Colombia en España y Consultor en la firma FTI Gravititas (Colombia).



JUAN JOSÉ LITRÁN MELUL

Director de Relaciones Corporativas de Coca-Cola España y Director General de la Fundación Coca-Cola

Licenciado en Derecho y diplomado en Ciencias Empresariales por ICADE, también realizó el Executive MBA por el Instituto de Empresa. Trabajó como auditor, en Londres, en Deloitte, Haskings & Sells. También pasó por el Grupo Ruiz, dedicado al transporte de pasajeros Discrecional y Urbano, turismo y ocio, como adjunto a la Dirección General y consejero de Iberosol, turoperador perteneciente al grupo. Más adelante, pasa a formar parte de Coca-Cola España, donde ha ocupado diferentes responsabilidades y cargos en diversas áreas del negocio como en el área de Recursos Humanos y Relaciones Externas. Actualmente es director de relaciones Corporativas de la compañía para España y Portugal. Además, Juan José Litrán es director general de la Fundación Coca-Cola y miembro del patronato de la misma.

**LEOPOLDO CORTÉS****Socio**

Leopoldo Cortés trabaja, desde 1999, en una de las mayores firmas globales de búsqueda y selección de directivos y consultoría de alta dirección, Spencer Stuart. En este momento, es el Socio responsable de la práctica de TMT en la oficina de España y miembro de esta práctica a nivel mundial. Anteriormente trabajó durante doce años en el Grupo Recoletos donde ocupó diversos puestos de responsabilidad, tanto en el área editorial como de gestión.

**LORENZO COOKLIN DÍAZ****Director de Comunicación, Identidad Corporativa y RSC del Grupo Mutua Madrileña y director general de la Fundación Mutua**

Lorenzo estudió Ciencias de la Información y ejerció la profesión periodística durante ocho años en diferentes medios de comunicación, antes de pasar a la consultoría en comunicación empresarial, donde estuvo trabajando durante nueve años. En 2001, se incorporó al Grupo Dragados como director de Comunicación y, tras la fusión entre Dragados y ACS, tres años más tarde, pasó a ocupar la misma responsabilidad en el nuevo Grupo ACS. Su incorporación al Grupo Mutua Madrileña fue en 2009. También ha sido profesor de Redacción Periodística y de Comunicación Empresarial en distintos programas de la Universidad Antonio de Nebrija y de la Universidad Pontificia de Salamanca.

**LOURDES RIPOLL DE OLEZA****Vicepresidenta Adjunta al CEO & RC de Meliá**

Lourdes Ripoll ha desarrollado su carrera profesional en diferentes áreas de Meliá Hotels International desde su incorporación en 1989 como Auditora Interna, llegando a ocupar la dirección de esta área. Hasta el año 2004, asumió diferentes responsabilidades en la Dirección de Administración de Hoteles, tanto en el ámbito nacional como internacional. En el año 2004, se incorpora como miembro del staff del Vicepresidente de Meliá Hotels International, liderando la coordinación y seguimiento de los Planes Estratégicos de la Compañía. Transcurridos tres años asume nuevas funciones y responsabilidades en materia de planificación estratégica.

**MARÍA CALVO PESINI****Directora de Gestión del Talento y RSC**

Formada en Económicas y Empresariales en la Universidad de Zaragoza, tiene un MBA por el Instituto de Empresa y estudios de posgrado en RSC por el IE y Gestión Avanzada de Recursos Humanos por OMD. Ha desarrollado su carrera en diversas áreas de la empresa, incluyendo marketing, Responsabilidad Corporativa y RRHH. Conoce tanto el sector privado como el social, y ha podido incorporar experiencias de ambos para desarrollar exitosas alianzas entre la empresa y diversas entidades sociales. Actualmente, es Directora de Gestión del Talento y RSC del Grupo Vips. Responsable de la estrategia y la implementación de la evolución de la RSC de la empresa hacia un modelo de Empresa Responsable en la que se involucran todos los departamentos. El modelo desarrollado incluye las áreas de Producto, propuesta de valor, procesos y Relación con Stakeholders.

**PILAR SUÁREZ-INCLÁN****Directora de comunicación institucional y rse de reale seguros**

Pilar Suárez-Inclán ha desarrollado su carrera profesional en el mundo asegurador. En 1998 pasó a formar parte de la primera mutua italiana, Reale Mutua, en la que ha desarrollado el resto de su carrera ocupando distintos cargos. En los últimos 5 años, ha compaginado la Dirección de Comunicación Institucional de Reale Seguros en España, con la dirección de la estrategia de Responsabilidad Social para todas las empresas de Reale Group, tanto en España como en Italia. En la actualidad tiene bajo su responsabilidad la Dirección de Comunicación Institucional y la RSE en Reale Seguros. Además, es miembro de Forética y CSR Europe, donde ha colaborado con la estrategia europea Pact for Youth (Pacto por los Jóvenes) de la UE; es miembro de DIRSE y del Consejo Asesor de Corresponsables, revista líder en responsabilidad social y sostenibilidad; y participa en los grupos de RSE en Dircom, ICEA, UNESPA, Forética y Sodalitas.

9

COLABORACIONES

Para la elaboración de este estudio, LLORENTE & CUENCA y DIRSE han dispuesto de un equipo multidisciplinar formado por los siguientes profesionales:

Dirección

Carolina Pérez Rioja

Gerente del Área RSC y Fundaciones Corporativas de LLORENTE & CUENCA

Autores

Francisco Javier Garilletei Álvarez

Director General en Fundación EY

Carolina Pérez Rioja

Gerente del Área RSC y Fundaciones Corporativas de LLORENTE & CUENCA

Macarena de la Figuera Vargas

Consultora Senior del Área RSC y Fundaciones Corporativas de LLORENTE & CUENCA

Coordinación general

Goyo Panadero Illera

Socio y Director General España y Portugal de LLORENTE & CUENCA

Francisco Hevia Obras

Presidente de DIRSE

Contenidos de soporte

Leonardo Gutson Koladesky

Business Development Manager Spain & Latin America en Datamarán®

Maquetación, gráficos e infografías

Carlos Cuesta Torrubia

Diseñador Gráfico del Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

Quiénes somos



Primera asociación española de profesionales de Responsabilidad Social

Con más de 250 socios, directivos, consultores y académicos

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.

En apenas cinco años de existencia, agrupa a más de 270 profesionales de la RS en el ámbito nacional, con delegaciones en Extremadura, Castilla y León, Cataluña, Madrid, Murcia y, próximamente, en Andalucía y La Rioja. 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 800 dirses europeas.

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).

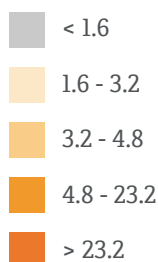
Para llevar a cabo su labor, además de las cuotas de sus socios, DIRSE cuenta con el apoyo de los siguientes socios protectores:

- Socios Protectores Premium: 2lgramos, Bankia, BBVA, Caixabank, Deloitte, Fundación EY, LLORENTE & CUENCA, Reale Seguros, Santander, Suez y Telefónica.
- Socios Protectores: Across International, Activa Mutua, Aquavall, Calidad Pascual, Cecabank, DKV, Ecoembes, Fernández Zugazabeitia Abogados, Ferrovial, Hidralia, Indra, Leroy Merlin, Lógica Ecommerce, Redyser Transporte, Sabadell y Vodafone.

“Queremos ayudar al desarrollo de los directivos y profesionales de la RSE, así como mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones”



Socios DIRSE



Gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos

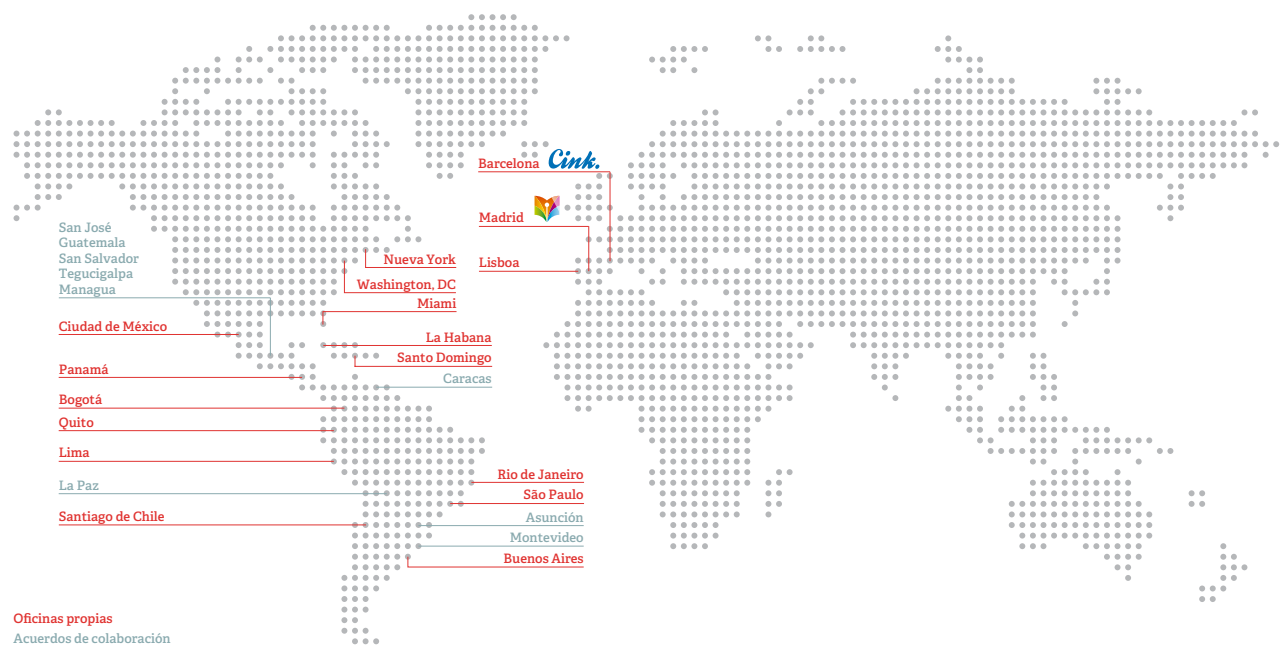
Líderes en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la **consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina**. Cuenta con **20 socios** y cerca de **500 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

En la actualidad, LLORENTE & CUENCA tiene oficinas en **Argentina, Brasil** (São Paulo y Rio de Janeiro), **Colombia, Chile, Ecuador, España** (Madrid

y Barcelona), **Estados Unidos** (Miami, Nueva York y Washington, DC), **México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, opera en Cuba y ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.

Es la compañía del sector más premiada en los mercados donde opera. En 2017, ha sido reconocida como **Agencia del Año en América Latina** (Latin American Excellence Awards 2017).



LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general corporativo
de Talento, Organización e
Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Socio y CEO Estados Unidos
edela Fuente@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de Talento
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Sanches
Gerente de Talento para
Cono Sur
ksanches@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y director senior
ipino@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla
Vicepresidente de
Contexto Económico
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk
Claudio Vallejo
Director senior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Directora general
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq
28006 Madrid
Tel. +34 91 438 42 95

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Socio y CEO
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Latam Desk
Salomón Kalach
Director
skalach@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Consejero y Miembro
del Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi
Presidente
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Alejandra Rivas
Directora general
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Director
nleal@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Presidente consejero para Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



www.llorentycuenca.com

www.dirse.es