



ADRES

Asociación para el Desarrollo de la  
Responsabilidad Empresarial y Social



RSE: PERSONAS Y ORGANIZACIONES

# El capital humano en la empresa responsable

Con el patrocinio y la colaboración de:



La pyme editorial especializada en Comunicación Responsable



Sostenibilidad & Excelencia

## INDICE DE CONTENIDOS

Presentación de la asociación . . . . .	3
Presentación del estudio . . . . .	4
Capital Humano en la empresa . . . . .	5
Metodología de investigación . . . . .	6
Resultados y análisis comentado . . . . .	8
Conclusiones . . . . .	17
Equipo de investigación y revisores . . . . .	18
Referencias . . . . .	19

# Presentación de la Asociación

**Adres** es la **Asociación para el Desarrollo de la Responsabilidad Empresarial y Social**, una organización sin ánimo de lucro cuyos objetivos fundacionales son el fomento y la divulgación de las mejores prácticas responsables y el conocimiento en las organizaciones españolas, con especial foco en las pymes y en la visión autonómica y sectorial, así como en el apoyo a las instituciones públicas en el establecimiento de políticas de responsabilidad social y sostenibilidad.

**ADRES** se organiza a través de Comités Técnicos que pertenecen a los órganos de gobierno de la asociación en los diferentes territorios del país, y fomenta las alianzas con otras instituciones y asociaciones ya establecidas que coinciden con los intereses relativos al desarrollo de territorios sostenibles y el estudio y la construcción de un nuevo concepto de ciudadanía orientada a este modelo de crecimiento.

**ADRES** no representa otros intereses que los declarados en sus documentos y en sus objetivos y fines. **ADRES** no puede responder por las opiniones, ideas o posiciones personales, ideológicas o de cualquier otra índole que a título personal manifiesten sus socios o miembros de los órganos de gobierno. La asociación pretende ser agente de cambio social desde el respeto de las partes, a través del diálogo social, la investigación académica y el discurso constructivo.



**Almudena Díaz Requena**  
Directora General

# Presentación del estudio

La investigación sobre personas y organizaciones tiene una gran tradición en la literatura empresarial española e internacional, y abarca un amplio contenido de materias en gestión organizativa del capital humano, políticas de retribución, selección y retención de talento, conciliación, integración, diversidad, movilidad geográfica y un largo etcétera en asuntos que afectan al material más sensible que gestiona la empresa: las personas. Esta investigación, tiene como objetivo primario realizar un examen preliminar del papel del capital humano en las organizaciones desde una perspectiva del desempeño de las funciones relacionadas con la responsabilidad social, comenzando por determinar cuál sería el marco organizativo idóneo según los encuestados, y abarcando el tipo de formación deseable en el perfil académico de quienes se dedican a construir una estrategia sostenible y en general a aquellos que se incorporan a la empresa y que traen aires nuevos e ideas renovadas.

La mayor parte de las organizaciones realiza de un modo u otras acciones que se podrían considerar dentro del marco de la RSE, algunas lo comunican y otras no tienen la proyección hacia sus grupos de interés que quizá merecen y que podrían tener si lo comunicaran. En otras ocasiones, estas acciones se encuentran enmarcadas en campañas de marketing o imagen en eventos o congresos.

El objetivo fundamental de este documento es conocer, al menos en parte, como debería ser ese nuevo perfil profesional, qué actividades se espera desempeñen, en qué tipo de estructuras y en función de qué tareas. Interesa igualmente conocer el papel que juegan los recursos humanos a la hora de configurar estos nuevos equipos de profesionales y cómo los seleccionan para sus organizaciones, qué se espera de ellos una vez en la función y qué otros aspectos del marco de la responsabilidad social a nivel nacional e internacional conviene tener en consideración.



**Miguel Ángel Moyano Santiago**  
Dirección del estudio

# Capital humano en la empresa

La tradición por los sondeos y estudios relacionados con la percepción de la ciudadanía sobre el comportamiento responsable de los empleados de las grandes empresas no es nueva. Una encuesta realizada por "The Wall Street Journal", en el año 2002, a 12.000 personas de 14 países, concluía que "Solo el 21% de los encuestados cree que la mayoría de los consejeros delegados es honesto; el 70% opina que los consejeros delegados cobran demasiado, el 67% que los ejecutivos tendrían que revelar por ley su salario y sus beneficios, y más de uno de cada cinco encuestados piensa que los principales ejecutivos ponen sus intereses personales por encima de los de sus empleados, accionistas e incluso clientes."<sup>1</sup> Pese a estos resultados y otros similares o relacionados, pocos años después de realizada la encuesta se confirmaría de forma evidente la crisis global que los ciudadanos pagarían con un alto precio en desempleo y pérdidas patrimoniales. El coste social y el drama humano ha sido y es de proporciones globales si lo miramos con lente macro y aún peor desde la micro perspectiva para familias enteras que han visto desaparecer su capital, sus ahorros e incluso sus viviendas y las esperanzas de poder dar a sus hijos un mañana digno. Los numerosos escándalos de corrupción en empresas públicas y privadas, junto al deterioro de la imagen de las instituciones y grandes corporaciones multinacionales, hacen que una gobernanza adecuada sea hoy más necesaria que nunca liderada por personas con valores diferentes.

Surge de este modo, la necesidad de dar respuesta a cuestiones clave respecto del cambio necesario de las personas en las organizaciones y la función de la responsabilidad social. Estas cuestiones han sido abordadas en el presente estudio e indagan en aspectos como:

**¿Qué papel debería desempeñar y a qué nivel la responsabilidad social en las organizaciones?**

**¿Qué relevancia tiene la formación específica en responsabilidad social en aquellos empleados que deben implementarla, y para el resto de personas en la empresa?**

**¿Qué relevancia tiene la experiencia profesional en responsabilidad social para el empleado?**

**¿Qué relevancia se le otorga al hecho de tener una estructura interna en la organización para el desarrollo de las funciones de responsabilidad social?**

**¿Qué proyectos y dimensiones de la responsabilidad social son vistos como los más adecuados?**

Las nuevas generaciones que se incorporan a las empresas tienen la oportunidad y quizá la misión de añadir visión y valores diferentes a aquellos que nos llevaron a cometer errores en el pasado. Parece necesario considerar que en el terreno empresarial los valores constituyen la esencia de la cultura de la compañía<sup>2</sup>. Estos, junto con el conocimiento, configuran en buena medida la materia prima con la que construir organizaciones responsables. El valor añadido lo aporta el conocimiento, la innovación, la mejora continua de los procesos y el ser conscientes de que las relaciones con los grupos de interés dependen en última instancia de los trabajadores.<sup>3</sup>

Algunos hechos, como la tragedia del Rana Plaza en 2013, nos recuerdan que no hemos avanzado lo suficiente en materia de promoción de esta cultura en los países en desarrollo en los que operamos, y que el corto plazo es una prioridad que continúa instalada en algunas corporaciones y administraciones públicas a nivel global. Aquellas muertes no se pueden enterrar a posteriori bajo un manto de premios en responsabilidad social, con marketing con causa, realizando donaciones o con una campaña de comunicación. En ocasiones, y esta es una de ellas, los gritos del silencio son demasiado altos como para no tenerlos en cuenta. El colapso del edificio se produjo el 24 de abril de 2013 cuando un bloque de ocho pisos se derrumbó en Savar, un distrito de Daca, capital de Bangladés. Al menos mil ciento veintisiete personas murieron y otras dos mil cuatrocientas treinta y siete resultaron heridas. El edificio, que contenía fábricas de ropa, un banco y varias tiendas, se derrumbó durante la hora punta de la mañana. Se ignoraron las advertencias de seguridad pese a las grietas que aparecieron el día anterior<sup>4</sup>. Este estudio, en parte va dedicado a todas aquellos que padecieron las consecuencias de prácticas de empresa poco responsables, y pretende ser una llamada de atención hacia otra forma de construir empresa y sociedad.

# Metodología de la investigación

Los sondeos de opinión mediante encuesta son ampliamente utilizados en investigación social, el uso de redes sociales, plataformas web y otras tecnologías de la información hacen que el proceso sea más rápido y económico.

Para la elaboración de la encuesta se tuvieron en consideración estudios previamente realizados por administraciones públicas, escuelas de negocios y universidades. Ejemplos como la *Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y de Recursos Humanos* de la Junta de Andalucía<sup>5</sup> fueron especialmente valiosos, así como numerosas publicaciones de diferentes escuelas de negocios referenciadas al final del documento, y se entrevistó a responsables de recursos humanos y dirección de empresas.

Además, la asociación Adres, solicitó la colaboración de un equipo de investigadores externos y empresas colaboradoras, así como revisiones y comentarios independientes de los borradores. Participaron en el estudio, Soandex (Sostenibilidad y Excelencia Consulting), N-Nova Responsables y la consultora independiente Paloma Lemonche. En el diseño de la maqueta final, MediaResponsable. Fue parcialmente comentado por el profesor Longinos Marín de la Universidad de Murcia y Antonio Vives, de Cumpetere.

## La encuesta

Se llevó a cabo entre el dieciocho de enero y el veintisiete de marzo de 2014 a través de las redes sociales y el envío de correos electrónicos, utilizando la plataforma [www.encuesta-facil.com](http://www.encuesta-facil.com)

- El sistema empleado permite que el cuestionario pueda ser abierto tantas veces como el destinatario lo necesite o requiera y sus resultados guardados para una finalización o modificación posterior. Se ha garantizado la confidencialidad en las respuestas. Por lo tanto, el número de aperturas del cuestionario no es equivalente al universo del estudio aunque indica su tamaño potencial máximo en esta investigación.
- Se contestaron 136 formularios. Tamaño muestral  $n=136$ .
- En una primera oleada de envíos la encuesta fue distribuida por Twitter entre profesionales relacionados con la responsabilidad social y la sostenibilidad, la comunicación corporativa y los recursos humanos y se obtuvieron veinticuatro respuestas, consideramos la muestra como aleatoria irrestricta, dado que se dio a todo el marco poblacional la misma posibilidad de participar. Una muestra irrestricta aleatoria va a contener tanta información sobre la preferencia de la comunidad como cualquier otro diseño de muestreo<sup>6</sup> y es la base de la mayoría de las encuestas científicas que se realizan en la práctica.
- Posteriormente se realizó un envío a responsables de recursos humanos, comunicación y responsabilidad social a través de correos electrónicos profesionales con una breve introducción al estudio, y se obtuvieron ciento doce formularios contestados. La muestra aleatoria estratificada se obtuvo del marco de bases de datos disponibles por parte de los investigadores.



- El estudio trata de obtener una visión global de la opinión de los profesionales relacionados con las materias abordadas, al margen del tamaño y volumen de facturación de la organización a la que pertenecen. La justificación teórica parte de la hipótesis de que que la responsabilidad social empresarial aplica a todas las organizaciones independientemente de su tamaño. Como dato significativo, en España un porcentaje superior al 95% de las empresas se encuadra en la categoría pyme.

### El perfil de los encuestados en porcentajes

Se enviaron 378 invitaciones directas-selectivas a profesionales procedentes de bases de datos disponibles por parte de los investigadores, contactos personales y listas elabora-

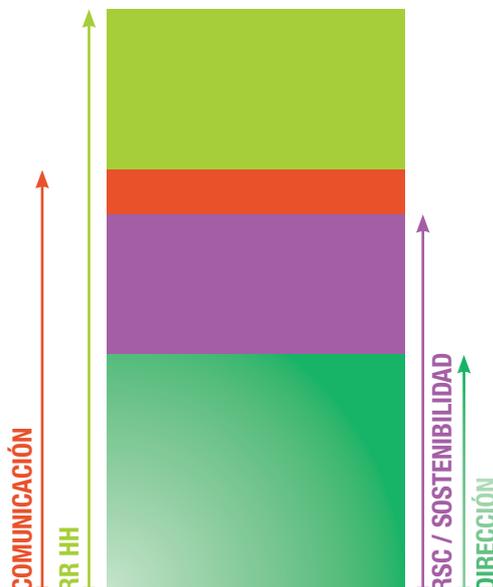
das por las empresas y personas que participan en el estudio, confeccionadas mediante métodos propios, no se adquirieron bases de datos externas.

Al incorporar la parte no selectiva del muestreo a través de redes sociales, principalmente Twitter, introducimos un elemento de selección aleatorio en los porcentajes finales que puede actuar sobre la distribución final de la muestra.

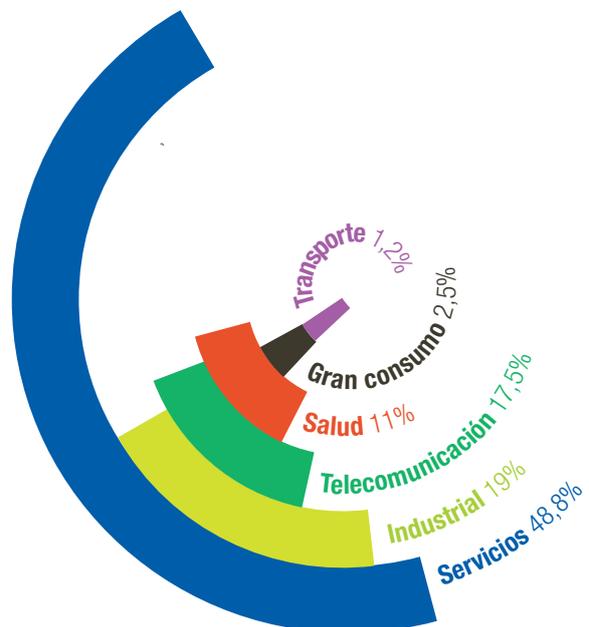
En la elección de la muestra, además de las funciones elegidas se consieraron los sectores industriales a los que pertenecen los encuestados, tratando de recoger, si no todos los posibles, si una representación adecuada de aquellos que resultan significativos y activos en la materia del estudio.

Los sondeos de opinión mediante encuesta son ampliamente utilizados en investigación social, el uso de redes sociales, plataformas web y otras tecnologías de la información hacen que el proceso sea más rápido y económico.

**GRÁFICO 1:** Encuestados distribuidos por función laboral, muestra selectiva estratificada



**GRÁFICO 2:** Sectores



# Resultados y análisis comentado

Los resultados de la investigación se presentan agregados, tanto los obtenidos en la fase de redes sociales como aquellos que se obtuvieron por invitación directa y que configuran una mayoría de respuestas.

1. Respuestas obtenidas de redes sociales: 24 (17,6%).

2. Respuestas obtenidas por invitación directa: 112 (82,4%)

Se presentan en diferentes apartados en función de las siguientes temáticas principales abordadas:

- **El estatus de la RSE en la empresa.**
- **La formación específica de las personas en la organización en materia de RSE.**
- **La estructura funcional de la RSE en la organización.**
- **Ejemplos de contribuciones en el marco RSE, Personas y Organizaciones**

El objetivo principal que persigue el estudio es determinar la opinión que los profesionales seleccionados de las áreas relacionadas con la responsabilidad social en la empresa, directa o indirectamente, tienen acerca del lugar que corresponde a las funciones y personas que la desarrollan, la formación y experiencia que sería deseable y las dimensiones y áreas más apreciadas para abordar en dicha materia.

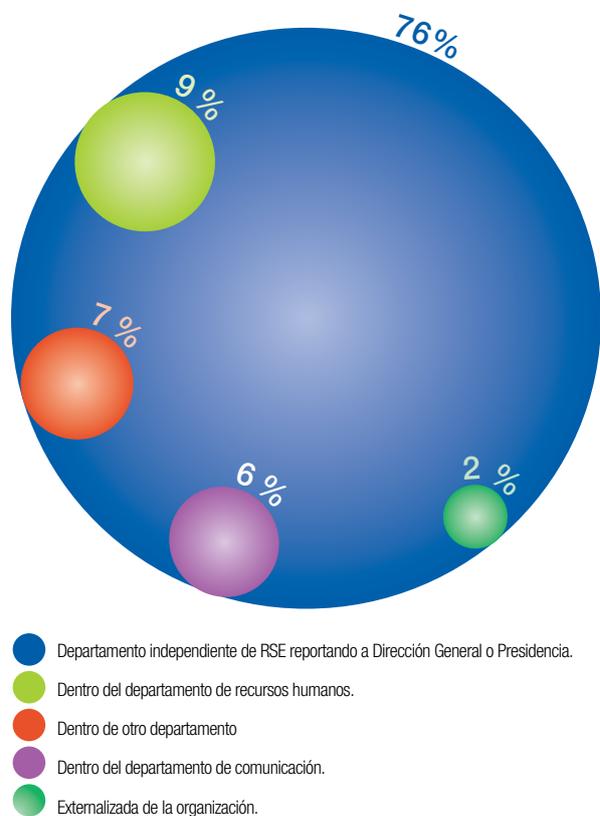
## El estatus de la RSE en la empresa

El estatus de la función relativa a la responsabilidad social respecto de la estructura organizativa, tanto del responsable como del propio departamento de RSE en la empresa parece determinante para su adecuada implementación y esfera de influencia. Por lo general, los departamentos de responsabilidad social son unidades autónomas unipersonales o cuentan con el apoyo de un reducido número de personas.

En este sentido, dado que la posición en el organigrama podría ser esencial a la hora de determinar el nivel de influencia en la organización y la capacidad de generar cultura en la materia, se preguntó por lo más adecuado desde la perspectiva del entrevistado en relación al estatus de la RSE en la estructura de la empresa y se ofrecieron cuatro opciones con diferentes posibilidades. En el estudio consideramos a priori que la línea de reporte es directa al primer nivel de la organización por parte de los departamentos. Hemos añadido aquellos que suelen

estar vinculados a la función de RSE o que directamente realizan dichas tareas (Comunicación o RRHH), o bien externalizar las tareas de RSE. Existe la opción de que el encuestado mencione otra situación diferente. Las opciones son mutuamente excluyentes.

GRÁFICO 3: Estatus de la función RSE en la empresa



De las ciento treinta y seis respuestas obtenidas, una gran mayoría, el 75%, sitúa idealmente las funciones de quienes desempeñan esta labor en un contexto interno y no vinculado jerárquicamente a otros departamentos, es decir reportando de forma directa al máximo nivel de la organización. Esta respuesta parece apuntar a que la responsabilidad social se entiende como una parte de la estrategia empresarial, con entidad propia y relevancia suficiente como para depender directamente del primer nivel organizativo. El resto de opciones obtienen una puntuación equivalente que oscila entre el siete y el 10%, especialmente recursos humanos o comunicación. Un dato a destacar es que la responsabilidad social no suele verse como una función externalizada de la organización, al menos de forma permanente o estable.

El 76% de los encuestados entiende la función de la RSE como una función relevante y de nivel estratégico.

Este modelo parece avanzar en la dirección de superar la instrumentalización de la RSE y las tácticas cortoplacistas como el *greenwashing*. La decisión de incorporar en el núcleo estratégico de la toma de decisiones la responsabilidad social y el desarrollo sostenible es clave en el éxito de la misma y podría contribuir a una mejora en la comunicación y transparencia en materia no financiera. Como señala Werbach, “los informes de sostenibilidad están expuestos a las trampas propias del pensamiento orientado al acatamiento de normas, tendente a los estándares más bajos”<sup>7</sup>. Desde nuestro punto de vista, una línea estratégica de la RSE podría servir de vacuna frente al posible criterio de mínimos.

### La formación específica en RSE y desarrollo sostenible

Una de las claves en cualquier disciplina de empresa es la formación específica en aquello que se pretende desempeñar, del mismo modo que no puede concebirse un director financiero sin formación económica o un responsable de logística que no entienda los sistemas de distribución de mercancías, por citar un par de ejemplos fáciles. Las diferentes materias relativas a gestión de empresas precisan de conocimientos avanzados y específicos.

Cada vez más, como señala la encuesta de salarios llevada a cabo a nivel internacional entre profesionales de la responsabilidad corporativa, la cualificación superior es la norma, alcanzando prácticamente hasta un 55% aquellos profesionales que poseen un Máster o Doctorado en la materia.<sup>8</sup>

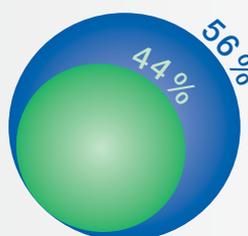
#### Cualificaciones de los participantes

##### MBA

13%

##### Cualificaciones de profesionales

36%



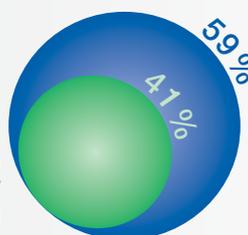
No profesionales de la Responsabilidad Social / Sostenibilidad

Profesionales de la Responsabilidad Social / Sostenibilidad

##### Másters/ Doctorados

55%

No Máster/Doctorados en Responsabilidad Social / Sostenibilidad

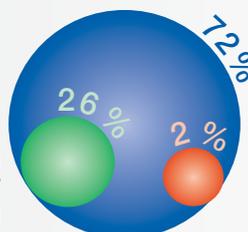


Máster/Doctorados en Responsabilidad Social / Sostenibilidad

##### Primer grado

69%

Relacionados con Responsabilidad Social / Sostenibilidad



No relacionados con Responsabilidad Social / Sostenibilidad

Relacionados y no relacionados con Responsabilidad Social / Sostenibilidad

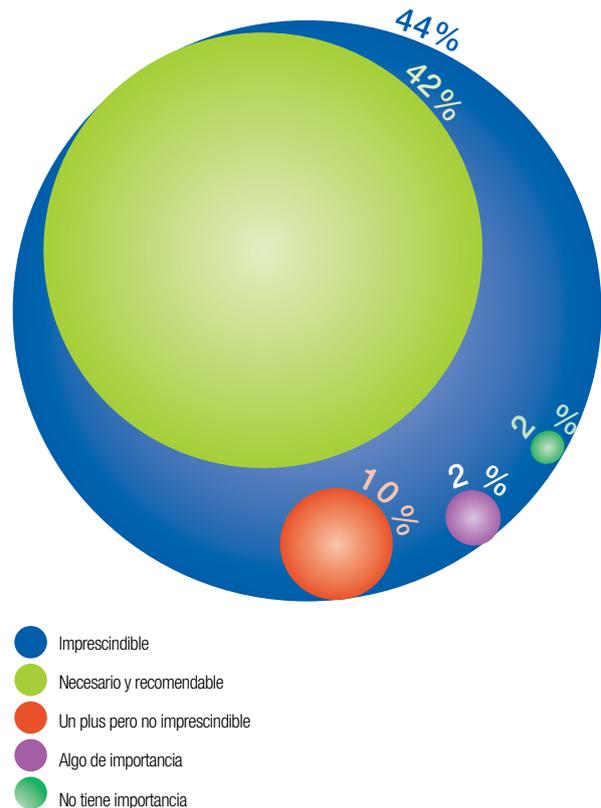
En el presente estudio, hemos preguntado por la relevancia que se le debería otorgar a la formación específica en responsabilidad social para quienes se dedican a dicha actividad. A nivel académico la responsabilidad social parece estar cobrando cada vez mayor relevancia en el panorama nacional español a tenor de las ofertas que se publican. Si bien es cierto que con desigual acierto o éxito en función de los programas o la ubicación geográfica, es una materia que goza de una oferta amplia. La orientación de las empresas hacia estrategias sostenibles y la necesidad del consumidor de confiar en empresas más responsables está creando una nueva necesidad de profesionales cualificados en estas materias. En este sentido, iniciativas como la creación de portales de empleo específicos llegan en el momento apropiado para dar respuesta a la búsqueda de estos perfiles por parte de las empresas.

En la investigación hemos orientado este asunto en dos direcciones. Por una parte, conocer la importancia que se le concede a la formación específica en aquellos profesionales que se dedican a la RSE en la empresa, toda vez que muchos de ellos podrían proceder de otras áreas profesionales y académicas y verse en la necesidad o en la voluntad de reciclarse. Y por otra parte, la importancia que se le da a esa misma formación específica en RSE a cualquier persona que se incorpora a la empresa independientemente de las funciones que vaya a realizar, entendida como un plus dentro de aquella posibilidad de integrar proyectos transversales de responsabilidad social.

Se realizaron dos preguntas separadas para conocer los resultados de forma diferenciada y poder establecer comparaciones. En primer lugar, una cuestión referida a las personas que específicamente se dedican a la responsabilidad social en la empresa, y de las cuáles cabría esperar una mayor necesidad de conocimiento de normas específicas, estándares nacionales e internacionales, el uso de indicadores o herramientas de medición en inversiones de carácter social y medioambiental, por citar algunos ejemplos.

Posteriormente, se pregunta tanto por el conocimiento académico en materia de responsabilidad social como por la experiencia profesional adquirida y se extiende el ámbito de la pregunta a todos los empleados de la organización al margen de las funciones a desempeñar. Con esta segunda cuestión se pretende observar la importancia que los encuestados otorgan a la transversalidad de la RSE dentro de la empresa y la orientación a incorporar conocimiento específico y experiencias en la materia a través de las nuevas incorporaciones, un dato especialmente útil para los profesionales de captación y recursos humanos.

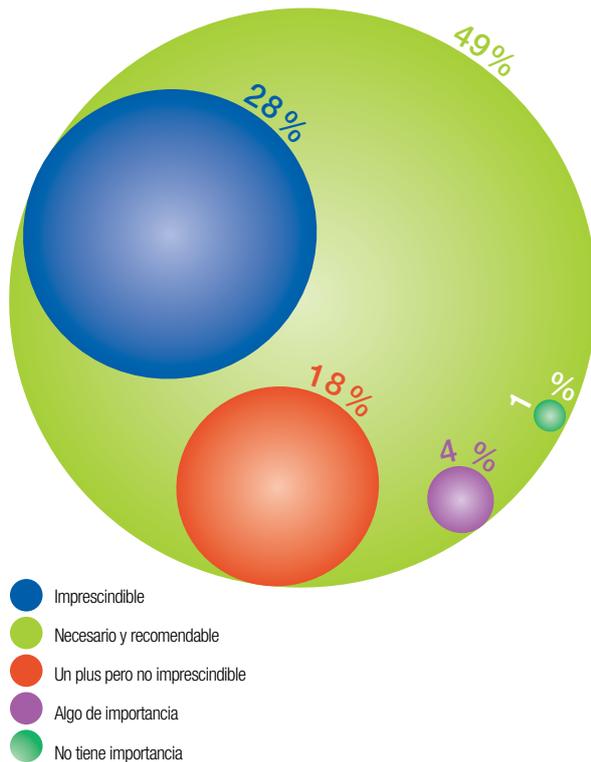
**GRÁFICO 4:** Relevancia de la formación académica específica en RSE



En relación a la primera pregunta, hasta un 44% de los encuestados cree que es imprescindible que quienes se dedican a esta materia estén formados en ella de forma específica, cifra que sube hasta el 86% si incluimos a aquellos que opinan que sería necesario y recomendable. Llama la atención, en sentido contrario, que un 10% de los encuestados lo considere un plus pero no algo imprescindible, deducimos que probablemente se asocia a prácticas relacionadas con el marketing con causa o la acción social. En la siguiente pregunta formulada, cambiamos la variable funcional interna del trabajador abriéndola a todos los ámbitos posibles de actuación laboral, es decir, la importancia que debería tener esa formación o la experiencia profesional al margen de la función a realizar y lo vinculamos a las nuevas incorporaciones que se realizan en la empresa.

Los datos muestran que para un 49% de los encuestados, la formación específica en responsabilidad social o la experiencia profesional en ese aspecto es al menos necesaria y recomendable para todos los empleados de la compañía independientemente de la función a realizar, y hasta un 28% opina que sería imprescindible. Este aspecto de la investigación resulta relevan-

**GRÁFICO 5:** Relevancia del conocimiento y experiencia profesional en RSE de las nuevas incorporaciones



te para los departamentos de recursos humanos y responsables de reclutar personal, cualquiera que sean las funciones a realizar dentro de la empresa. Si realmente se pretenden organizaciones orientadas al desarrollo sostenible y la responsabilidad social, es recomendable que haya un cierto nivel de conocimiento, o al menos, predisposición y conciencia al respecto.

## La estructura funcional de la RSE en la organización

La dimensión estructural de la empresa es una de las dos dimensiones fundamentales en materia de recursos humanos, la segunda es la psicosocial<sup>9</sup>. Si bien la primera se refiere a los roles que se han de desempeñar; control, reglas, normas, estímulo y autoridad, es además, la que determina el comportamiento organizativo. La dimensión psicosocial por su parte se refiere a las personas en cuanto su individualidad; valores, actitudes, disposiciones, necesidades personales y relaciones interpersonales. Esta dimensión determina en parte el comportamiento humano en la organización.

Para una puesta en marcha de la estrategia y el abordaje de acciones de responsabilidad social, en el contexto de la organización, parece recomendable que exista un cierto ecosistema que haga posible la elaboración de programas de RSE. El hecho de que una mayoría de encuestados considere necesaria la formación de todos los empleados en la materia manifiesta una orientación clara a un nuevo modelo de empresa con valores estratégicos vinculados a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Cuestión clave en ese ecosistema o marco teórico ideal podría ser el tipo de estructura que se configura entorno a las acciones de RSE, ya sea de modo estable como un Comité de RSE permanente o temporal y vinculado a proyectos, lo que conllevaría el empleo de capital humano de forma coyuntural en funciones relacionadas con la RSE al margen de su posición permanente. Ambas fórmulas son utilizadas actualmente por las organizaciones en función de sus necesidades y posibilidades. Hemos preguntado en el estudio por la relevancia que tiene el disponer de una estructura interna para abordar las acciones de RSE.

Al margen de la función a realizar el 49% de los encuestados considera, al menos necesaria, cierta formación en RSE para todos los empleados. Un 28% lo ve imprescindible.

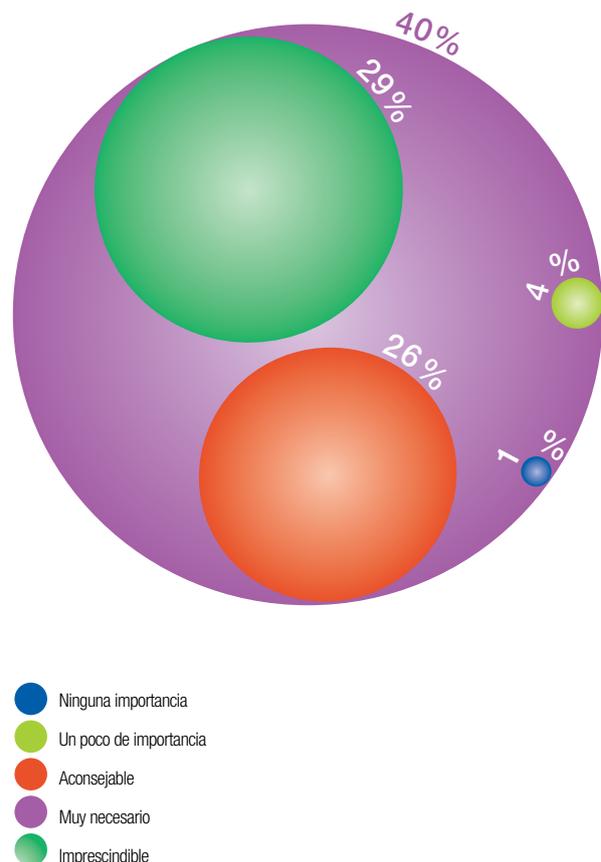
# La estructura funcional de la RSE en la organización



La dimensión estructural de la empresa es una de las dos dimensiones fundamentales en materia de recursos humanos, la segunda es la psicosocial<sup>10</sup>. Si bien la primera se refiere a los roles que se han de desempeñar; control, reglas, normas, estímulo y autoridad, es además, la que determina el comportamiento organizativo. La dimensión psicosocial por su parte se refiere a las personas en cuanto su individualidad; valores, actitudes, disposiciones, necesidades personales y relaciones interpersonales. Esta dimensión determina en parte el comportamiento humano en la organización.

Para una puesta en marcha de la estrategia y el abordaje de acciones de responsabilidad social, en el contexto de la organización, parece recomendable que exista un cierto ecosistema que haga posible la elaboración de programas de RSE. El hecho de que una mayoría de encuestados considere necesaria la formación de todos los empleados en la materia manifiesta una orientación clara a un nuevo modelo de empresa con valores estratégicos vinculados a la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Cuestión clave en ese ecosistema o marco teórico ideal podría ser el tipo de estructura que se configura entorno a las acciones de RSE, ya sea de modo estable como un Comité de RSE permanente o temporal y vinculado a proyectos, lo que conllevaría el empleo de capital humano de forma coyuntural en funciones relacionadas con la RSE al margen de su posición permanente. Ambas fórmulas son utilizadas actualmente por las organizaciones en función de sus necesidades y posibilidades. Hemos preguntado en el estudio por la relevancia que tiene el disponer de una estructura interna para abordar las acciones de RSE.

GRÁFICO 6: Relevancia de la estructura interna en RSE



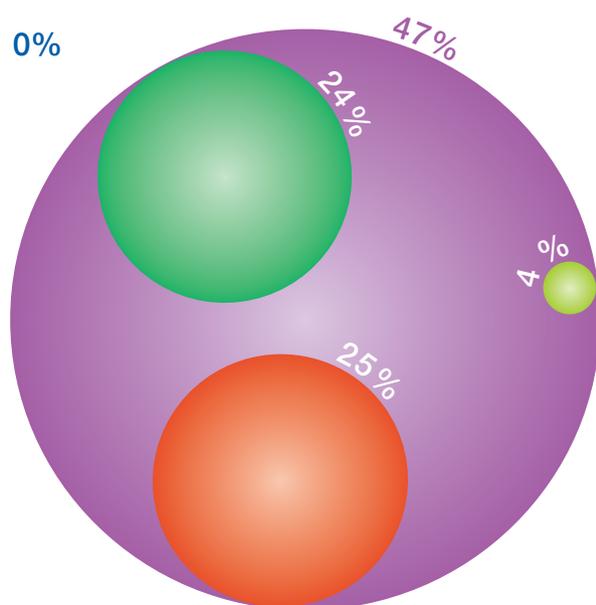
El 69% de los encuestados considera muy necesario o imprescindible disponer de una estructura interna para el abordaje de los proyectos vinculados a RSE, es decir, un equipo de personas en exclusiva o a tiempo parcial con los conocimientos y experiencias necesarias para llevar a cabo estas acciones. El tamaño de la organización y el número de proyectos planificados pueden resultar estimadores válidos para establecer la estructura más adecuada a cada situación. Del tamaño y de la posibilidad de disponer de una estructura estable o coyuntural dependerá el número de proyectos a desarrollar y la capacidad de elaborar y dar seguimiento a las acciones.

Adicionalmente, una de las claves de las estructuras de RSE estaría relacionada con la transversalidad, toda vez que la movilidad horizontal podría facilitar la difusión y toma de conciencia responsable, ya fuera movilidad estable o como consecuencia de la necesidad de interacciones en la implementación de los proyectos.

En una hipotética estructura basada en proyectos de responsabilidad social, asumimos que los empleados no dedican todo el tiempo de su labor profesional a esta actividad. Hemos querido conocer la opinión de los encuestados acerca de la conveniencia de dedicar una parte del tiempo de los trabajadores a este tipo de proyectos.

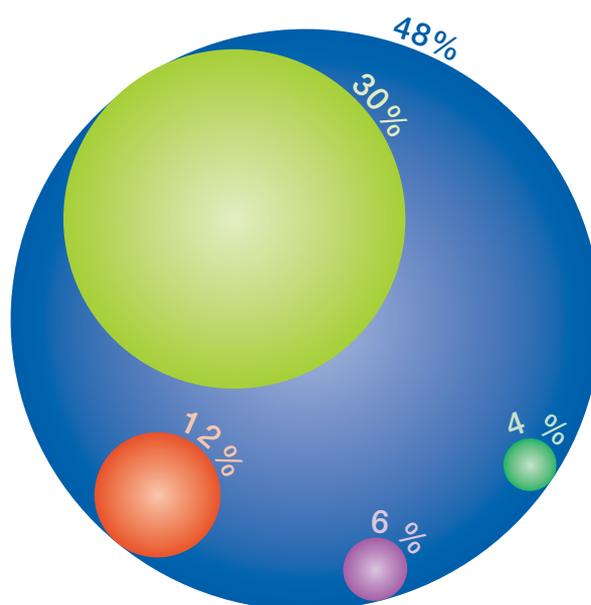
Más del 71% de los encuestados considera que sería interesante que algunos de los empleados se implicaran en proyectos de responsabilidad social o al menos debería fomentarse la participación en este tipo de proyectos por parte de la empresa. Es obvio que la cesión de tiempo para actividades no relacionadas directamente con el área de negocio puede ser difícil de aceptar por los responsables. Es por ello, que sería aconsejable una implementación estratégica desde el primer nivel, para evitar un desplazamiento de la responsabilidad social a favor de otras decisiones de corto plazo.

**GRÁFICO 7:** Dedicación de los empleados a proyectos relacionados con la RSE



- No estoy de acuerdo; deben dedicarse exclusivamente a su trabajo.
- De acuerdo si lo hacen fuera de la jornada laboral.
- Puede ser interesante, pero es complejo gestionar los tiempos de dedicación a estas actividades.
- Es interesante, y se debería fomentar la participación en este tipo de proyectos.
- Todos los empleados deberían implicarse regularmente en actividades de ese tipo.

**GRÁFICO 8:** Relevancia en determinadas dimensiones de la RSE



- Implantar la sensibilidad propia de la RSE a nivel interno.
- Contribuir a la gestión del cambio organizativo.
- Establecer las vías adecuadas de diálogo y concertación.
- Establecer unas adecuadas relaciones laborales.
- Gestionar los impactos medioambientales.

En la literatura sobre RSE se recogen un buen número de ejemplos y buenas prácticas llevadas a cabo por gran número de compañías públicas y privadas, tanto en ámbito nacional como internacional. A nivel interno, resulta relevante para el objeto de la investigación analizar algunas de las dimensiones posibles de la RSE en el entorno de la empresa. Tomando como base las orientaciones de la guía de Caneda publicada en el año 2009, en ese sentido, hemos preguntado por la relevancia de estas cinco dimensiones, que si bien no son las únicas que analiza el autor nos parecen ajustadas a este estudio.

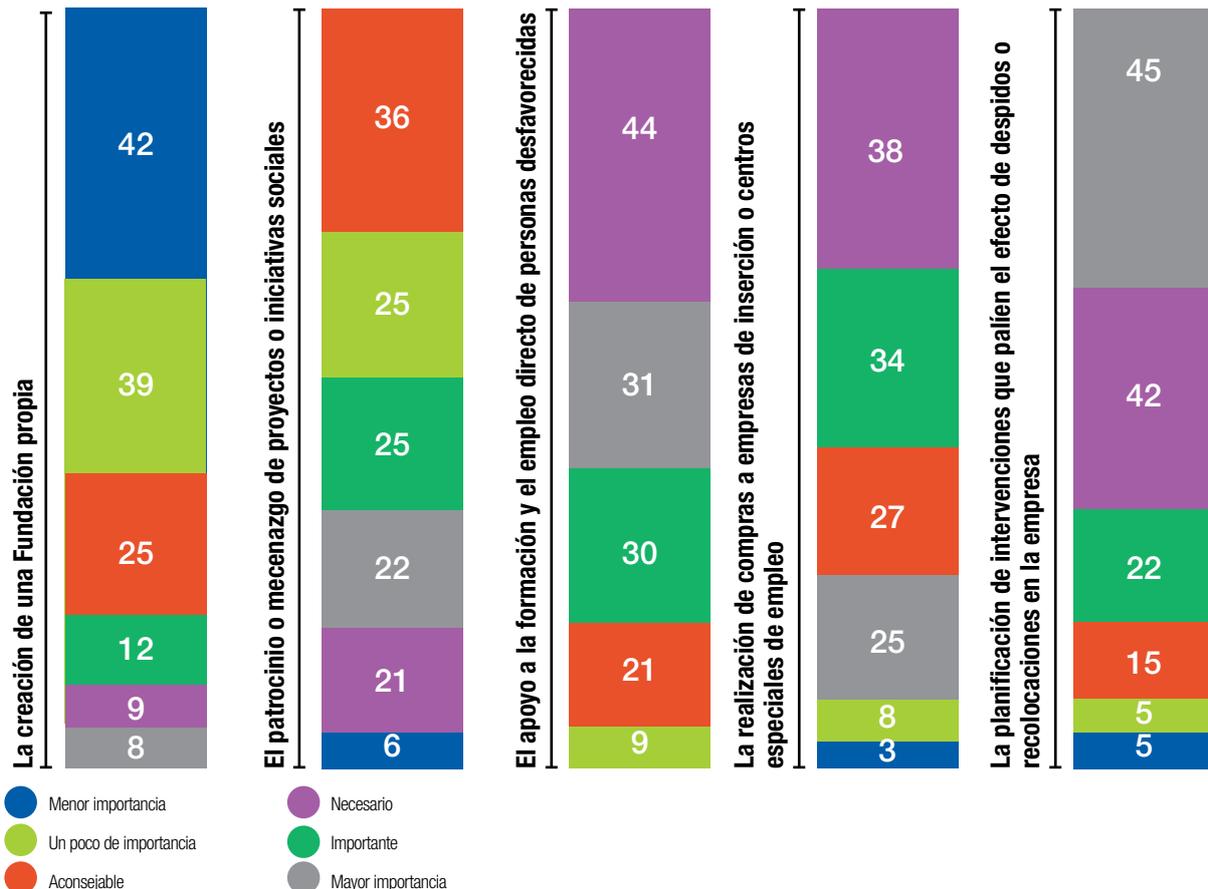
Una mayoría señala que implantar la sensibilidad propia de la RSE a nivel interno sería prioritario o lo más relevante, un porcentaje que se eleva hasta el 78% si además contribuye a la gestión del cambio organizativo, probablemente porque uno de los retos que se encuentran los directivos encargados de gestionar este departamento es el de conseguir un mayor nivel de relevancia interna, y que las cuestiones relativas a RSE sean tomadas en consideración, no solo por el departamento de recursos humanos, uno de los interlocutores principales, sino por el conjunto del Comité de Dirección.

## Ejemplos de contribuciones en el marco RSE, Personas y Organizaciones

En las circunstancias actuales las preocupaciones internas relativas a seguridad en el empleo, protección ante eventuales situaciones de despidos o reestructuraciones cobran una gran fuerza debido a que la crisis ha destruido un enorme número de puestos de trabajo. Las reformas han facilitado los rediseños de estructuras y en muchos casos el motivo ha sido la disminución de costes lo que ha conllevado despidos de muchos profesionales, con especial incidencia en mayores de cuarenta y cinco años con cargas familiares que quedan en riesgo de exclusión social. La planificación de programas de outplacement podría ser una buena estrategia de responsabilidad social interna. Aparece la colocación de personas procedentes de centros especiales de empleo como una actividad solidaria apreciada por los encuestados.

Para el estudio se eligieron seis programas corporativos procedentes de otras experiencias observadas. La planificación de intervenciones que palien el efecto de despidos resultó ser la prioritaria.

Las preocupaciones internas relativas a seguridad en el empleo, protección ante eventuales situaciones de despidos o reestructuraciones cobran una gran fuerza debido a que la crisis ha destruido un enorme número de puestos de trabajo.

**GRÁFICO 9:** Relevancia de determinados programas corporativos


Sobre un total de 135 respuestas obtenidas, en segundo lugar aparecen las acciones relacionadas con el apoyo a las personas desfavorecidas y el apoyo al empleo directo, mostrando los resultados la conocida sensibilidad por el problema de la falta de trabajo y sus consecuencias. Asimismo, las acciones relacionadas con la inversión social como las compras a centros de inserción o especiales de empleo son destacadas en tercera posición en orden de prioridad, en la tabla se muestran los resultados y el análisis estadístico por cada opción.

El patrocinio y la creación de fundaciones quedan en cuarta y quinta posición en relación a la prioridad de elección según las opciones que se dieron en la encuesta.

Este orden de prioridades está directamente relacionado con las categorías expuestas y podría cambiar en función de las variaciones sobre las elecciones posibles que se pudieran realizar en otros estudios similares.

La participación de los empleados es imprescindible para que se lleven a cabo proyectos relacionados con la RSE, y es función de los recursos humanos facilitar y manejar el cambio organizativo que lo haga posible, desarrollando sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la compañía para dirigir efectivamente el capital humano. Queda aún por ver si se producen estos cambios que hagan girar la empresa hacia la participación en actividades inclusivas, inversión social, y en definitiva en la creación de activos inmateriales basados en responsabilidad social.<sup>11</sup>

Otra de las cuestiones abordadas en la investigación ha sido identificar las materias relevantes para la organización a la hora de fijar planes de responsabilidad social.

Para ello hemos tomado como referencia la guía ISO 26000, ya que entendemos que es uno de los estándares más completos en la materia y es utilizado por grandes corporaciones como modelo, ya sea con modificaciones o adaptaciones de la

guía o utilizándola de forma más o menos literal en aquellas materias y asuntos que son relevantes para la empresa.

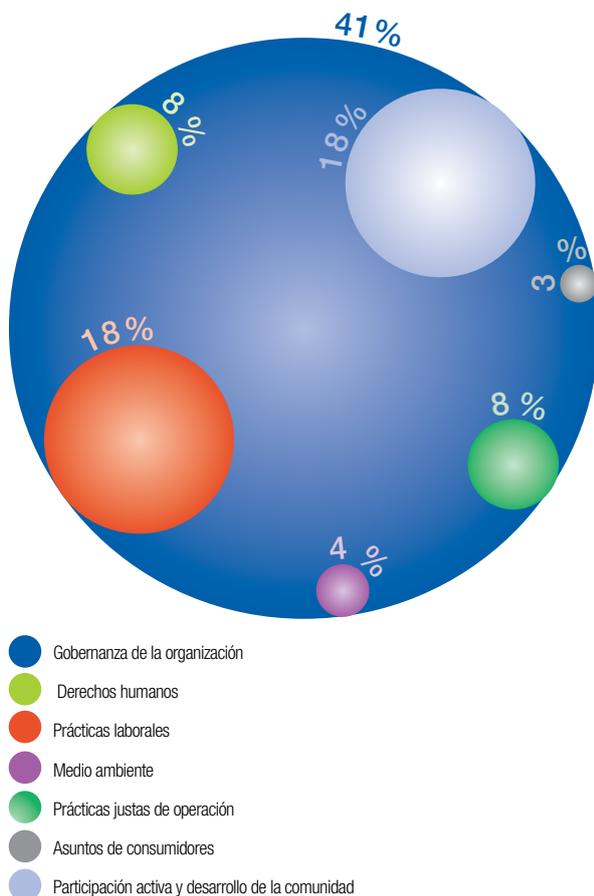
ISO 26000 es una guía no certificable, en la que los requisitos son sustituidos por recomendaciones. La guía aborda siete materias fundamentales que contienen más de cincuenta asuntos diferentes, es una guía extensa pero rica en detalles y que aborda la mayor parte de las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social.

Los datos procedentes de las respuestas obtenidas muestran una relevancia mayoritaria basada en los asuntos relativos a la gobernanza de la organización. Los aspectos relacionados con la debida diligencia, transparencia y rendición de cuentas cobran una importancia quizá acentuada por la actual percepción de necesidad de un mayor control sobre la gestión y las decisiones que se toman en los niveles de gobierno de las organizaciones públicas y privadas.

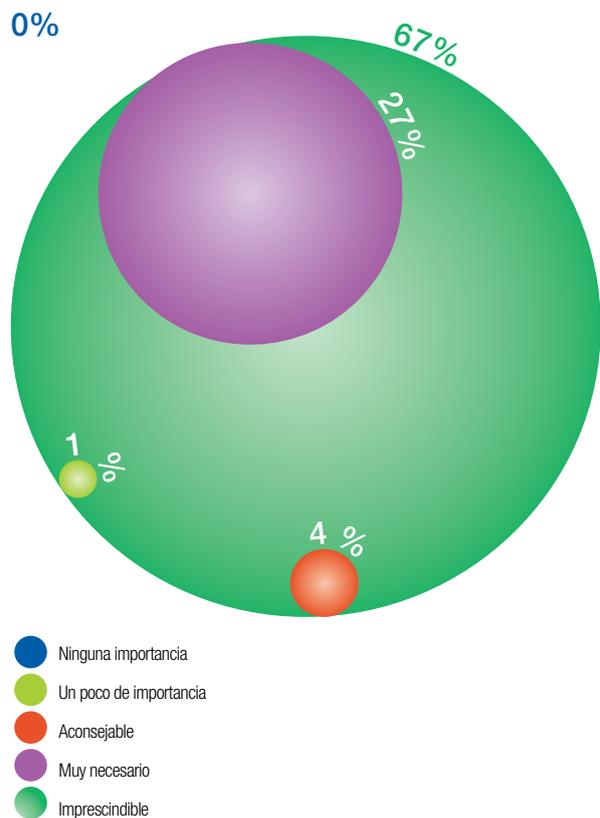
Para finalizar hemos querido introducir una cuestión relativa a la importancia de la información y la comunicación cuando hablamos de responsabilidad social en el entorno de las personas y las organizaciones. Es un dicho, casi coloquial, que todas las empresas hacen algo que se puede identificar con acciones relacionadas con la empresa responsable, y no es menos conocido, el hecho de que no siempre se comunica a los grupos de interés comenzando por los propios empleados. Hemos preguntado por este asunto y obtenido una respuesta que contribuye a iluminar la necesidad de realizar esfuerzos de comunicación.

Casi la totalidad de la muestra, más del 94%, considera imprescindible o muy necesario que se comuniquen adecuadamente aquellos aspectos relacionados con la actividad de responsabilidad social en la empresa.

**GRÁFICO 10:** Preferencia de materia en ISO 26000 para iniciar RSE



**GRÁFICO 11:** Relevancia de la comunicación interna en materia de RSE





## Conclusiones

El estudio presentado por Adres pretende ofrecer una nueva orientación, a las pymes y organizaciones de mayor tamaño, en materia de organización funcional y de capital humano respecto de la responsabilidad social en la empresa. Si bien, el tamaño de la organización es un factor clave en la estructura y el organigrama funcional, hay cuestiones de concepto que resultan claves a la hora de enfocar la empresa hacia estrategias de desarrollo sostenible al margen de su dimensión.

La responsabilidad social, como disciplina de corte estratégico, precisa de la necesaria autonomía respecto de otras funciones empresariales. Dada su transversalidad requiere de una integración permeable en otros departamentos, en especial los de comunicación y recursos humanos, pero no puede entenderse que deba ser parte integrante de dichas estructuras organizativas, sino más bien complementaria. La responsabilidad social tiene el rol de enmarcar en parte la estrategia que posteriormente deberá ser comunicada y, proporciona a los responsables de la dotación y gestión del capital humano, de unas orientaciones sobre los perfiles profesionales necesarios para dichas funciones.

La formación específica en materia de responsabilidad social cobra cada vez mayor relevancia. Una mayoría de quienes se dedican a estas funciones en la empresa tienen estudios de tercer ciclo, posgrados e incluso doctorados. Dotar a la empresa de un cuerpo de conocimientos altamente especializados en RSE, proporciona como en cualquier disciplina, de un aban-

co de posibilidades amplio en el desarrollo de la estrategia y del uso adecuado de las herramientas, estándares y normas relacionadas.

Además, una mejor sensibilización sobre aspectos sociales y medioambientales en el conjunto de los recursos humanos, contribuye a la creación de estructuras transversales susceptibles de abordar proyectos de responsabilidad social.

En la mayoría de las empresas se realizan de un modo u otro acciones relacionadas con la responsabilidad social, a veces de forma intuitiva y sin que se planteen estrategias de comunicación a posteriori. Hoy en día, las preocupaciones relacionadas con la protección y creación de empleo inclinan la balanza hacia políticas sensibles con la desprotección social, la exclusión y la necesidad de integración de los más desfavorecidos. La intervención positiva de la empresa en la comunidad en la que opera y el desarrollo local son áreas de primer nivel de importancia para los grupos de interés y, quizá, una mejora de la comunicación entre las partes contribuya a crear nuevos espacios para un desarrollo y crecimiento sostenible.

Por último, no es posible olvidar que la correcta gobernanza de cualquier organización es la mejor garantía de éxito, y que de sus acciones y criterios basados en el liderazgo estratégico dependen, en gran parte, el futuro de miles de trabajadores y sus familias.

**Han colaborado con ADRES en la elaboración de este estudio: (orden alfabético)**

- D. Jorge Gómez      Ingeniero Superior de Telecomunicación y MBA por el IE Business School. Socio Director de N-Nova. Con amplia experiencia en Green IT, Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Colabora con el Comité Técnico de Normalización AENOR CTN178 Ciudades Inteligentes.
- D<sup>a</sup>. Paloma Lemonche      Ingeniera Superior de Telecomunicación y Máster en Sostenibilidad y RSC, con amplia experiencia profesional en el sector TIC. Socia Directora de la red de consultoría Acción49. Experta en gestión responsable de la cadena de valor, es colaboradora de AERCE y su representante en foros de RSE.
- D<sup>a</sup>. Beatriz Lorenzo      Licenciada en Derecho y Periodismo y MBA por IE Business School. Experta en Comunicación Responsable y Responsabilidad Social. Socia Directora de N-NOVA. Autora de numerosos artículos en RSE. Colaboradora del "Primer Informe Sobre la Transparencia en el Sector Audiovisual Español".
- D. Miguel Angel Moyano      Sociólogo, MBA y Máster en Sostenibilidad y RSC con amplia experiencia en selección de profesionales. Director de Sostenibilidad y Excelencia Consulting, (SOANDEX) Creador de [www.emplearse.es](http://www.emplearse.es), primer portal de empleo de habla hispana en RSE y Sostenibilidad. Presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Responsabilidad Empresarial y Social, (ADRES).

**Han revisado el borrador y realizado comentarios: (orden alfabético)**

- Dr. Longinos Marín      Profesor de la Universidad de Murcia. Director Cátedra de RSC . Profesor de Marketing.
- Dr. Antonio Vives      Autor, consultor y conferenciante en Responsabilidad Social Corporativa, infraestructura financiera (PPP), con experiencia en todos los países de América Latina y España. Miembro de Sustainability Advisory Boards en varias compañías multinacionales. Socio principal de Cumpetere.

**Han participado en el diseño y la maqueta**

MediaResponsable en Madrid

# Referencias

- <sup>1</sup> Alejandro Córdoba Largo. *El Corazón de las Empresas*. Responsabilidad social corporativa y conciliación de la vida profesional y personal. Ed. ESIC. 2007
- <sup>2</sup> Olcese, A. Rodríguez, M.A, Alfaro, J. *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la empresa McGrawHill. 2008.
- <sup>3</sup> Sarries Sanz, L. Casares García, E. *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC, 2008
- <sup>4</sup> El colapso del Rana Plaza: [http://es.wikipedia.org/wiki/Colapso\\_de\\_un\\_edificio\\_en\\_Savar\\_en\\_2013](http://es.wikipedia.org/wiki/Colapso_de_un_edificio_en_Savar_en_2013)
- <sup>5</sup> Carneiro Caneda, M. *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Junta de Andalucía. 2007.  
[http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2012/02/guia\\_rse\\_interna\\_y\\_recursos\\_humanos.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wpcontent/uploads/2012/02/guia_rse_interna_y_recursos_humanos.pdf)
- <sup>6</sup> Scheaffer, R. Mendenhall, W y Ott, L. *Elementos de muestreo*. Grupo Editorial Iberoamérica. 1987.
- <sup>7</sup> Werbach, A. *Estrategias Sostenibles*. Colec: Nuevos Paradgimas: una mirada diferente a la gestión empresarial. Ed. Empresa Activa. 2009.
- <sup>8</sup> *The CR and Sustainability Salary Survey 2012*. Un informe de ACRE, ACONA, Ethical Performance y Flag.
- <sup>9</sup> Fuenmayor, E. *Organización y comportamiento organizacional*. México. Editorial Limusa.
- <sup>10</sup> Wright y Dyeer. *The 2000 resource planning society state of the art 8 practice*. People in the e-abusiness. The Human Resource Planning Society, USA. 2000.
- <sup>11</sup> Camejo, A. *Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social en las Organizaciones Empresariales en el Siglo XXI*. Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 3, primavera 2007.