

# **Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas**

Silvia Ayuso

Documento de trabajo nº 3  
Julio 2009



Cátedra de Responsabilidad  
Social Corporativa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Depósito legal: B-36612-2009

## **Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas**

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra  
Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa  
Documento de trabajo nº 3  
Julio 2009

## Índice

0. Resumen / Resum / Summary .....	1
1. Introducción.....	2
2. Objetivo y metodología.....	3
2.1. Objetivo.....	3
2.2. Metodología .....	3
3. Presentación y análisis de resultados .....	5
3.1. Responsabilidades en RSC .....	5
3.2. Recursos destinados a la RSC .....	11
3.3. Áreas de trabajo y funciones de la RSC .....	13
4. Conclusiones .....	17
Referencias y notas.....	19
Anexos .....	20
Información sobre los autores .....	24

## Tablas

Tabla 1: Áreas funcionales a las que hace referencia el cargo de RSC.....	6
Tabla 2: Departamentos en los que se integra la persona responsable en RSC	8
Tabla 3: Departamentos que asumen funciones de RSC .....	9
Tabla 4: Nombre del Comité de RSC .....	11
Tabla 5: Tiempo dedicado a áreas de trabajo de RSC.....	15
Tabla 6: Tiempo dedicado a funciones de RSC .....	16

## Gráficos

Gráfico 1: Persona responsable en RSC .....	6
Gráfico 2: Departamento de RSC.....	7
Gráfico 3: Comité de RSC .....	10
Gráfico 4: Dependencia jerárquica del cargo o departamento de RSC .....	12
Gráfico 5: Personas a cargo del responsable de RSC .....	13
Gráfico 6: Presupuesto destinado a funciones de RSC .....	13
Gráfico 7: Principales áreas de trabajo de RSC .....	14
Gráfico 8: Principales funciones de RSC .....	15

## Cuadros

Cuadro 1: Definiciones .....	4
Cuadro 2: Modelos de gestión de la RSC .....	5

## 0. Resumen / Resum / Summary

**Resumen:** El objetivo del presente estudio es analizar cómo las empresas españolas de gran tamaño han integrado las funciones relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en su estructura organizativa y cómo se articula el trabajo de este área funcional. En base a una encuesta telefónica a los responsables de RSC de 302 empresas con más de 200 trabajadores, se identifican la asignación de las responsabilidades de RSC, los recursos destinados y las áreas de trabajo y funciones correspondientes. Los resultados de este estudio permiten conocer las tendencias actuales en las empresas españolas con respecto a la integración estratégica de la RSC.

**Resum:** L'objectiu del present estudi és analitzar com les empreses espanyoles de grans dimensions han integrat les funcions relacionades amb la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) en la seva estructura organitzativa i com s'articula el treball d'aquest àrea funcional. Sobre la base d'una enquesta telefònica als responsables de RSC de 302 empreses amb més de 200 treballadors, s'identifiquen l'assignació de les responsabilitats de RSC, els recursos destinats i les àrees de treball i funcions corresponents. Els resultats d'aquest estudi permeten conèixer les tendències actuals en les empreses espanyoles pel que fa a la integració estratègica de la RSC.

**Summary:** The aim of the present study is to analyze how large Spanish companies have integrated the functions related to Corporate Social Responsibility (CSR) in its organizational structure and how the work of this functional area is articulated. Based on a telephone survey to the CSR responsible person of 302 companies with more than 200 employees, the assignment of CSR responsibilities, the allocation of resources and the areas of work and corresponding functions are identified. The results of this study allow knowing the current tendencies in Spanish companies with regard to the strategic integration of CSR.

## 1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un concepto transversal, es decir, que afecta a distintos ámbitos de gestión de la empresa, como políticas de empleados, gestión medioambiental, relaciones con los clientes, acción social, etc. La naturaleza multidisciplinar de la RSC es, quizás, la principal explicación a la gran cantidad de nombres y cargos que se han generado en los últimos años en torno a las personas responsables de este tema a nivel organizativo. La marea de estructuras y fórmulas es considerable, así como también lo son las diferentes atribuciones de las que están a cargo.<sup>1</sup>

Dependiendo de la opción escogida por cada empresa para integrar la RSC en su estructura organizativa, la gestión va a privilegiar ciertas prácticas y prismas y va a tener implicaciones para la estrategia empresarial de RSC. Sin embargo, hasta la fecha tenemos muy pocos conocimientos sobre la realidad de la labor de la RSC en las empresas y de la manera más adecuada de su integración organizacional. Algunos estudios genéricos sobre el nivel de desarrollo de la RSC en las empresas españolas, como los de Forética y del Club de Excelencia en Sostenibilidad, han incluido en sus encuestas algunas preguntas relacionadas con la estructura organizativa de RSC.<sup>2</sup> También cabe destacar un estudio reciente de IESE, “El perfil emergente del Directivo de RSC”, que representa una primera aproximación a las características demográficas de los responsables de RSC y al trabajo diario de estos profesionales.<sup>3</sup> El presente estudio pretende ir más allá de estos trabajos y analizar específicamente la estructura organizativa de la RSC existente en una muestra representativa de las empresas españolas.

Tras describir el objetivo y la metodología de la investigación realizada, se da paso a la presentación y al análisis de los resultados con respecto a las responsabilidades de RSC, los recursos destinados y las áreas de trabajo y funciones correspondientes. Finalmente, se extraen las principales conclusiones del estudio.

## 2. Objetivo y metodología

### 2.1. Objetivo

El objetivo del presente estudio es analizar cómo las empresas españolas de gran tamaño han integrado las funciones relacionadas con la RSC en su estructura organizativa y cómo se articula el trabajo de este área funcional. Los resultados de esta investigación permitirán conocer las tendencias actuales en las empresas españolas con respecto a la integración estratégica de la RSC.

### 2.2. Metodología

El estudio se ha realizado mediante una encuesta telefónica a los responsables de RSC de una muestra representativa de empresas españolas, segmentada por sectores, zonas geográficas y tamaño. Como cabe esperar que sean más bien las empresas grandes las que tengan una estructura formalizada de RSC, el estudio se dirigió a empresas con más de 200 trabajadores. En total se entrevistó a 302 empresas. En el anexo 1 se incluye la ficha técnica del estudio y en el anexo 2 el cuestionario utilizado para la entrevista.

A pesar de que no existe una definición universalmente aceptada de la RSC, generalmente el concepto hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, que se derivan de los impactos que la actividad empresarial produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.<sup>4</sup> A efectos de este estudio (y del cuestionario utilizado), se ha considerado que el término de RSC engloba las siguientes funciones: condiciones laborales y sociales, medio ambiente, diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*), acción social y reputación (ver Cuadro 1).

Con respecto a la metodología empleada, cabe hacer dos precisiones. La primera de ellas tiene que ver con el factor que puede denominarse “deseabilidad social de la respuesta”. Es decir, en este tipo de temáticas, en que existe un cierto consenso social tácito sobre lo que resulta más o menos correcto, hay una cierta tendencia por parte de los encuestados a responder lo que lo que les gustaría que la empresa estuviera haciendo, más que lo que la empresa está haciendo. Aunque es difícil estimar con exactitud la influencia que pueda tener este factor, es indudable que contribuye a elevar el nivel de los resultados de los aspectos considerados en el cuestionario.

### Cuadro 1: Definiciones

- *Condiciones laborales y sociales:* Formación y participación de empleados, fomento de la igualdad y la no discriminación, conciliación de la vida familiar y laboral, salud y seguridad laboral, etc.
- *Medio ambiente:* Protección del medio ambiente en relación con consumos de energía, agua y materias primas, generación y gestión de residuos, emisiones atmosféricas, vertidos a agua y suelo, etc.
- *Diálogo con los grupos de interés (stakeholders):* Comunicación y plataformas de diálogo sistemáticas con empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, accionistas, analistas financieros, etc.
- *Acción social:* Actuaciones encaminadas a la integración en la sociedad de personas desfavorecidas (donaciones, voluntariado, empleo de colectivos discriminados, etc.)
- *Reputación:* Gestión del conjunto de percepciones que tienen los diversos grupos de interés (stakeholders) sobre la empresa

La segunda consideración tiene que ver con el bajo nivel de respuestas de directivos o técnicos específico de RSC (66), que dificultan la interpretación de los resultados con respecto a los recursos destinados a la RSC y las áreas de trabajo y funciones correspondientes (apartados 3.2. y 3.3.). Con respecto a estos apartados, no se trata por tanto de un estudio estadísticamente significativo, sino más bien de una aproximación cualitativa.

### 3. Presentación y análisis de resultados

#### 3.1. Responsabilidades en RSC

La integración de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en la organización puede producirse de manera diversa. Lo más frecuente es que se gestione, bien creando un órgano ejecutivo específico, cuya única función sea implantar estas políticas, bien atribuyendo responsabilidades añadidas a departamentos o áreas funcionales ya existentes, o bien por un equipo multidisciplinar, en forma de comité (ver Cuadro 2). Los tres modelos presentan ventajas e inconvenientes en términos de flexibilidad, capacidad de movilizar a la organización o riqueza del equipo. Por esta razón también es usual la adopción de modelos intermedios, de manera que coexiste un director específico de RSC con un comité multidepartamental.

#### Cuadro 2: Modelos de gestión de la RSC

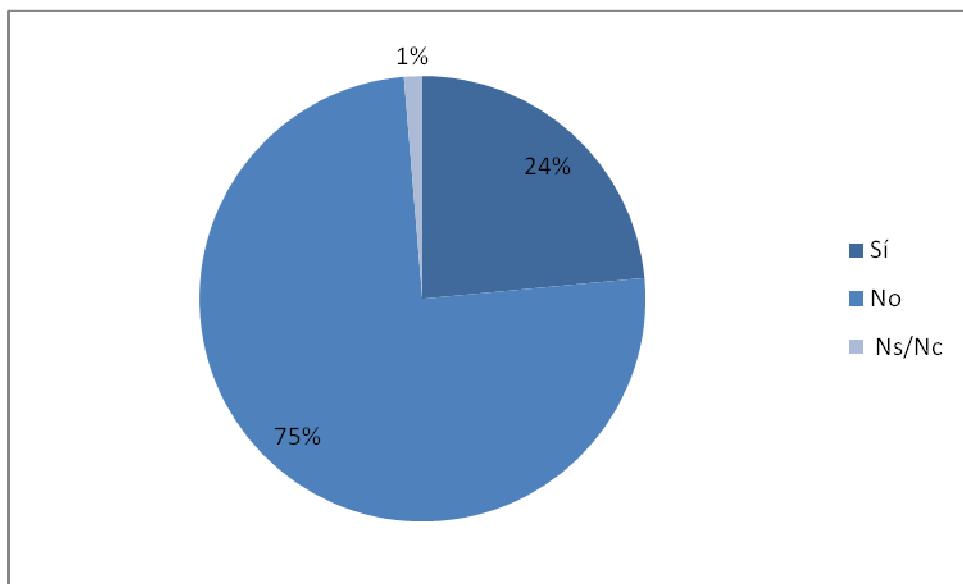
- **Director de RSC:** Las empresas identifican la necesidad de gestionar la RSC, y para ello, deciden empezar desde cero y crean un nuevo cargo: el director o responsable de RSC. Sus principales funciones son las de coordinar iniciativas y prácticas a nivel interno y desplegar la comunicación a nivel externo.
- **Asunción de responsabilidad por un departamento pre-existente:** Por factores culturales dentro de la organización, o por tener una mayor exposición a aspectos relacionados con RSC, la responsabilidad se añade al resto de las funciones ordinarias de un departamento (Comunicación, RRHH, Marketing, etc.).
- **Comité de RSC:** Determinadas empresas apuestan por involucrar a los principales departamentos y directivos creando un comité responsable de la RSC.

Fuente: Forética (2006) Informe Forética 2006 Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España

Según los resultados del presente estudio, todavía no son muchas las empresas que designan un directivo o técnico específico de RSC. Solamente un 24% de las empresas de la muestra cuenta con una persona formalmente responsable de la RSC, frente a la amplia mayoría (75%) que declara que no existe en su empresa una persona que tenga atribuidas todas las responsabilidades en este área (ver Gráfico 1). No obstante, puede apreciarse claramente que son las empresas de mayor dimensión las que mayoritariamente optan por la opción de nombrar una figura específica de

RSC, ya que el 62% de las empresas con responsable de RSC tiene más de 1000 empleados.

**Gráfico 1: Persona responsable en RSC**



La naturaleza multidisciplinar de la RSC y las diversas maneras de integrarla en la organización explican la gran variedad de los nombres del cargo de RSC. En la Tabla 1 se puede observar que casi la mitad de los cargos (45%) se refieren específicamente a la RSC o RSE, o al concepto estrechamente relacionado de Desarrollo Sostenible, mientras que las restantes nomenclaturas hacen referencia a otras áreas funcionales de la empresa, mayoritariamente a Recursos Humanos (RRHH) (27%), Calidad (10%), Medio ambiente (8%) y Comunicación (7%). Además, llama la atención la integración de la RSC en las funciones de la alta dirección (7%), lo que puede indicar tanto el compromiso por parte de la cúpula de la empresa como la delegación de estas funciones en el principal órgano de gestión por falta de recursos.

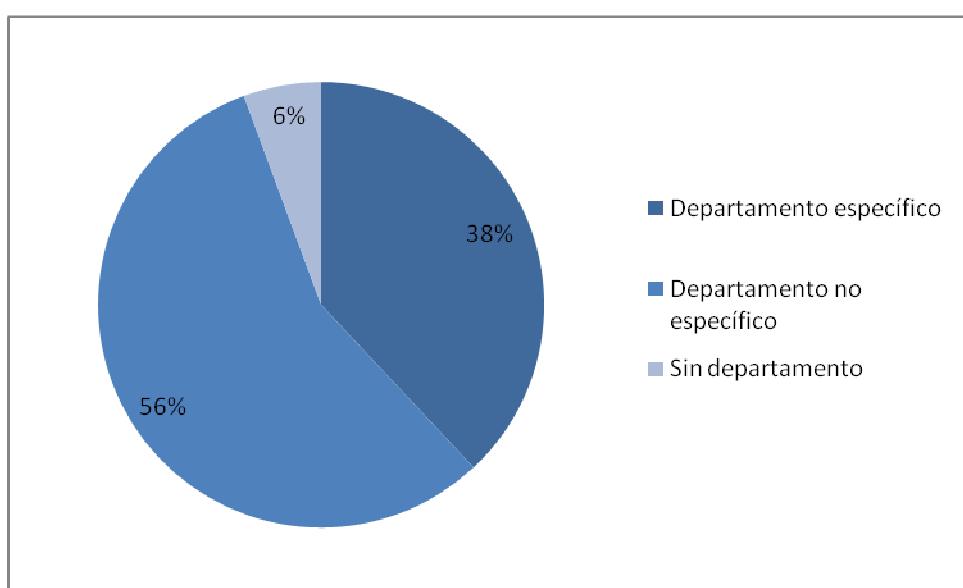
**Tabla 1: Áreas funcionales a las que hace referencia el cargo de RSC**  
(Base: Empresas que sí tienen persona responsable en RSC N=71)

Nombre del cargo	%
RSC/RSE/Desarrollo Sostenible	45
Recursos humanos/Relaciones laborales	27
Calidad	10
Medio ambiente	8
Comunicación/Relaciones públicas	7
Dirección/Presidencia/Secretaría General	7
Prevención de riesgos laborales	3
Acción social	3
Otros	1

Nota: La suma de los porcentajes es superior a 100, ya que algunas denominaciones de cargos hacen referencia a más de un área.

La heterogeneidad existente en la nomenclatura de la persona responsable de RSC también se extiende a la integración de este cargo en el organigrama de la empresa (ver Gráfico 2). Un 38% de las empresas con responsable de RSC afirman que disponen de un departamento o área funcional específica: En la mayoría de los casos, los nombres de estos departamentos hacen referencia exclusiva a la RSC o al Desarrollo Sostenible, pero en algunos casos también incluyen las áreas de Comunicación, Calidad y Medio Ambiente. Por otra parte, un 56% declara que el cargo de RSC está integrado en un departamento no específico y un 6% manifiesta que el responsable de RSC no está apoyado por ninguna unidad organizativa.

**Gráfico 2: Departamento de RSC** (Base: Empresas que sí tienen persona responsable en RSC N=71)



Nuevamente se aprecia que esta variable está influida por el tamaño de la empresa, ya que el 74% de las empresas que disponen de un departamento específico de RSC tienen más de 1000 empleados. En este sentido, se confirma la tendencia observada en el estudio realizado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad a 100 de las empresas españolas más importantes por volumen de facturación, de las cuales la gran mayoría o bien afirmaba haber establecido una unidad organizativa específica responsable de la gestión de la RSC o bien sostenía haber integrado estas funciones en una unidad preexistente.<sup>5</sup>

La Tabla 2 muestra los departamentos en los que se integra el cargo de RSC. En consonancia con los ámbitos a los que hace referencia el nombre del cargo, en más de la mitad de los casos se trata del departamento de RRHH (65%) y, en menor medida, de Calidad (15%), Comunicación (13%), y Medio ambiente (10%).

**Tabla 2: Departamentos en los que se integra la persona responsable en RSC** (Base: Empresas que no tienen departamento específico de RSC N=40)

Nombre del departamento	%
Recursos humanos	65
Calidad	15
Comunicación/Relaciones públicas	13
Medio ambiente	10
Dirección/Presidencia/Secretaría General	8
Prevención de riesgos laborales	5
Otros	13

Nota: La suma de los porcentajes es superior a 100, ya que algunas denominaciones de departamentos hacen referencia a más de un ámbito.

A pesar de que la gran mayoría de las empresas de la muestra reconoce no tener una persona con todas las responsabilidades de RSC atribuidas, eso no significa que no gestionen los temas que engloba este concepto de responsabilidad empresarial. Para saber cómo se articula la distribución de responsabilidades, el presente estudio preguntó a las empresas que manifestaban no tener una persona específicamente responsable, por los departamentos o cargos que asumían las siguientes funciones de RSC: condiciones laborales y sociales, medio ambiente, diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*), acción social y reputación.

La Tabla 3 muestra los nombres de los departamentos que se encargan de las diferentes dimensiones de la RSC. Como era de esperar, las condiciones laborales y sociales son asumidas generalmente por el departamento de RRHH o similar (91%), mientras que las cuestiones de medio ambiente son controladas mayoritariamente por el departamento de Calidad, Medio ambiente o Seguridad laboral (59%) o departamentos más técnicos como Mantenimiento, Operaciones, Ingeniería, etc. El diálogo con los *stakeholders* y la acción social son responsabilidad de diferentes departamentos, pero en más de la mitad de los casos (50% y 78% respectivamente) son coordinados también por el departamento de RRHH. Finalmente, la reputación es gestionada en el 43% de las empresas por el departamento de Comunicación, Relaciones Públicas o Marketing. En conclusión, en ausencia de un departamento específico, el departamento que suele asumir más funciones de las funciones de RSC aquí consideradas, es el departamento de RRHH.

**Tabla 3: Departamentos que asumen funciones de RSC (Base: Empresas que no tienen persona responsable en RSC N=230)**

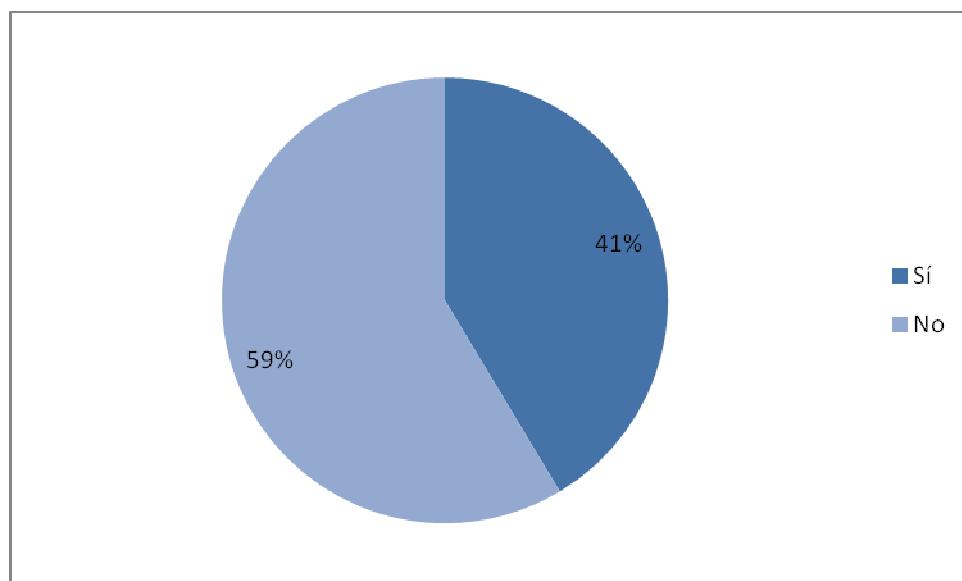
Nombre del departamento	Condiciones laborales y sociales	Medio ambiente	Diálogo con los grupos de interés	Acción social	Reputación
Recursos humanos/Personal/Relaciones laborales	91	4	50	78	9
Calidad/Medio ambiente/Prevención de riesgos laborales/Seguridad	6	59	5	3	3
Comunicación/Relaciones públicas/Marketing	-	1	20	3	43
Dirección/Gerencia	-	1	3	3	11
Otros	1	14	7	6	15
Varios departamentos	1	3	17	0	3
Ningún departamento	0	8	2	4	10
Ns/Nc	0	3	2	4	8

Nota: La suma de los porcentajes es superior a 100, ya que algunas denominaciones de departamentos hacen referencia a más de un ámbito.

La función de impulsar políticas de RSC no necesariamente tiene que ser asumida por uno o varios departamentos, sino que puede ejercerse desde un comité o grupo de trabajo. Como muestra el Gráfico 3, en un 41% de las empresas de la muestra existe un comité o similar, constituido por miembros de diferentes departamentos, que se encarga de coordinar las actuaciones en RSC. Este porcentaje representa casi el doble de las empresas que tienen una persona responsable en RSC, hecho que indica que las empresas prefieren este modelo de gestión de la RSC o que les resulta más fácil implantarlo en la empresa. De las empresas que han creado un comité de RSC, el 30% también tiene un responsable de RSC, es decir, que combinan la labor especializada del director o técnico de RSC con el apoyo de un comité.

Sorprendentemente, el último estudio realizado por Forética en 2008 señalaba una situación bien diferente: las empresas apostaban mayoritariamente por la creación de un puesto ejecutivo específico para la RSC (44%), por encima del apoyo sobre comités de ética y grupos de trabajo (36%).<sup>6</sup> Esto podría indicar que (todavía) no existe un modelo de gestión de RSC consolidado, sobre todo, teniendo en cuenta que según el anterior estudio de Forética, realizado en 2006, las empresas preferían los comités de ética y grupos de trabajo (60%) por encima de un directivo específico (22,5%).

**Gráfico 3: Comité de RSC**



El crisol de nomenclaturas del cargo de RSC se repite en la denominación del comité de RSC: un 26% de las empresas señala al Comité de Empresa como el órgano responsable de estos temas y solamente un 24% ha creado un comité que cita explícitamente en su nombre a la RSC, RSE o Desarrollo Sostenible (ver Tabla 4). En un 18% de las empresas la coordinación de las actuaciones de RSC es asumida de forma general por el Comité Ejecutivo o de Dirección, mientras que otras empresas han creado comités que remiten a

algunas de las dimensiones de la RSC como Seguridad y Salud laboral (10%) o Calidad y Medio ambiente (6%). Otras denominaciones de un comité encargado de aspectos globales o específicos de RSC son Comité de Acción Social, Consejo Social, Comité de Conciliación e Igualdad, Comité de Voluntariado, etc. Cabe remarcar que un 12% de las empresas que han creado un comité todavía están en proceso de constituirlo o no se han decidido todavía por designarle un nombre que pueda indicar las funciones de este órgano colectivo.

**Tabla 4: Nombre del comité de RSC** (Base: Empresas que sí tienen comité de RSC N=125)

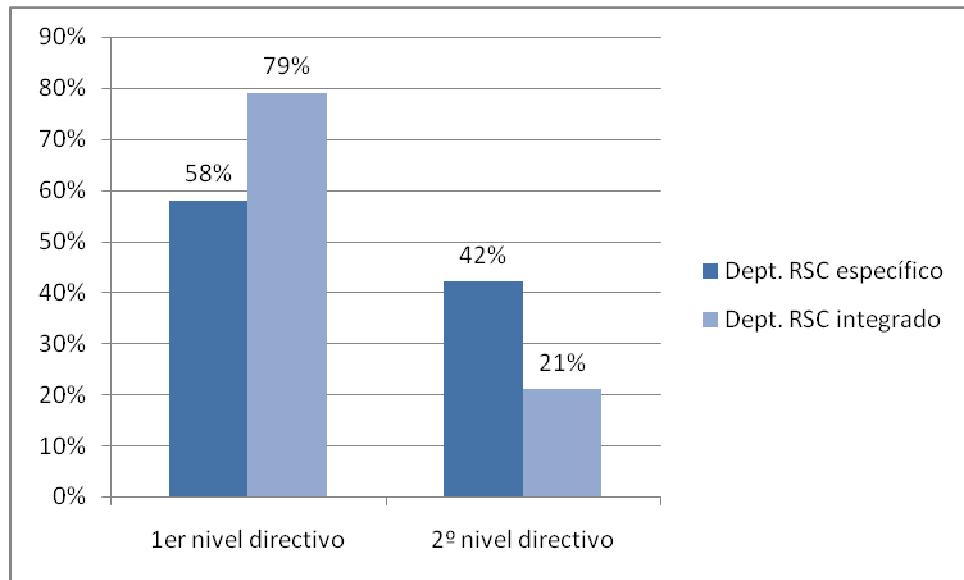
Nombre del comité	%
de Empresa	26
de RSC/RSE/Ética/Desarrollo Sostenible	24
Ejecutivo o de Dirección/Control	18
de Prevención de riesgos laborales/Seguridad/Salud	10
de Calidad/Medio ambiente	6
Otros	10
Sin nombre o en constitución	12

Nota: La suma de los porcentajes es superior a 100, ya que algunas denominaciones de los comités hacen referencia a más de un ámbito.

### 3.2. Recursos destinados a la RSC<sup>7</sup>

Independientemente del modelo de gestión de la RSC escogido, es importante que las personas responsables de este área cuenten con el apoyo de la cúpula de la empresa y el compromiso del máximo órgano decisorio. Tanto en el caso del departamento específico de RSC como en el del departamento de RSC integrado, son mayoría los que dependen del primer nivel directivo de la compañía, otorgándole un importante grado de legitimidad a las decisiones de estas unidades organizativas dentro de la empresa (ver Gráfico 4). Sin embargo, cabe destacar que la dependencia del primer nivel se da en mayor proporción en el caso de los departamentos que combinan la función de RSC con otras responsabilidades (79%) que en los que se dedican exclusivamente a esta función (58%). Parece ser, pues, que todavía no se otorga la misma importancia a la RSC que a otras áreas funcionales como por ejemplo Recursos Humanos, Calidad o Comunicación.

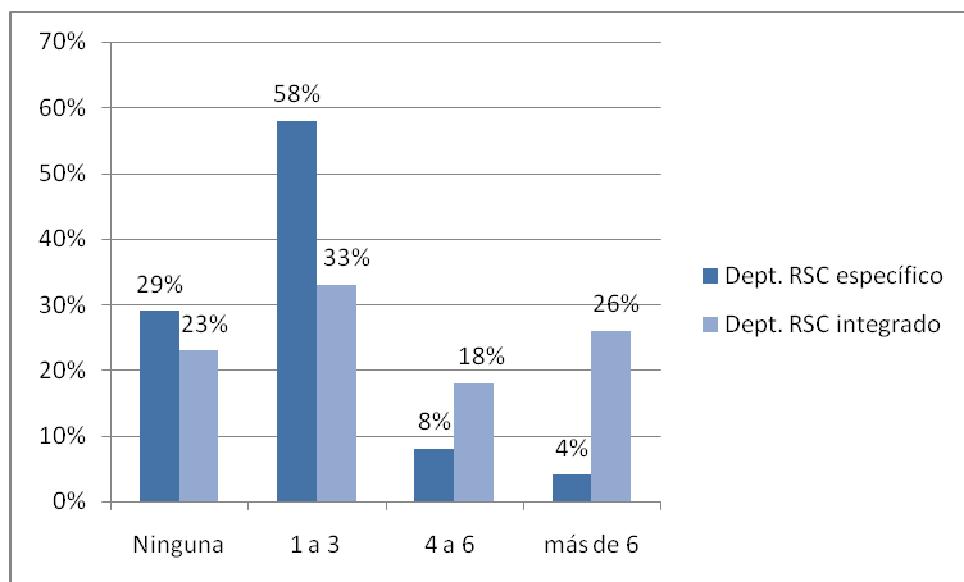
**Gráfico 4: Dependencia jerárquica del cargo o departamento de RSC**  
 (Base: Empresas con departamento de RSC, de las que responsable ha contestado encuesta N=63)



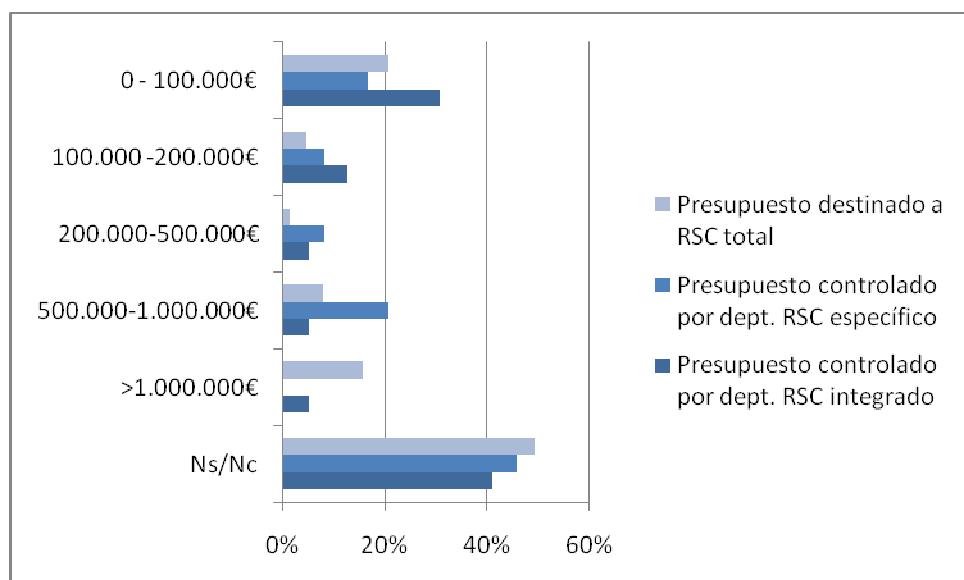
Para poder ejercer las tareas asignadas, los cargos y departamentos de RSC también deben estar dotados con suficientes recursos humanos y financieros. Los departamentos de RSC son por lo general departamentos reducidos (de 1 a 3 personas), cuando no “unipersonales” (ver Gráfico 5). En el caso de los departamentos específicos de RSC, el 87% tienen tres personas o menos. En cambio, los departamentos que integran la RSC en otras áreas preestablecidas varían más en sus dimensiones. En contra de lo esperado, existe poca relación entre el tamaño de la empresa (número de empleados) y el tamaño del departamento, por lo que las empresas de mayores dimensiones no necesariamente tienen los equipos de RSC más grandes.

Por lo que respecta a los recursos económicos, el presupuesto anual destinado a funciones de RSC por parte de las empresas es variado: mientras una quinta parte de las empresas (21%) dice destinar menos de 100.000 euros al año, un poco menos (16%) manifiesta destinar más de 1.000.000 euros (ver Gráfico 6). A pesar de las pocas respuestas válidas a la pregunta sobre el presupuesto de RSC se vislumbra la tendencia de que los departamentos específicos de RSC controlan mayores presupuestos que los departamentos integrados de RSC. Sin embargo, no hay evidencia de que las empresas de mayor tamaño dispongan de mayor presupuesto que las empresas de menores dimensiones. Tampoco se observa que las empresas con mayor presupuesto en RSC prioricen determinadas áreas de trabajo y funciones (ver siguiente apartado 3.3.).

**Gráfico 5: Personas a cargo del responsable de RSC** (Base: Empresas con departamento de RSC, de las que responsable ha contestado encuesta N=63)



**Gráfico 6: Presupuesto destinado a funciones de RSC** (Base: Empresas con departamento de RSC, de las que responsable ha contestado encuesta N=63)



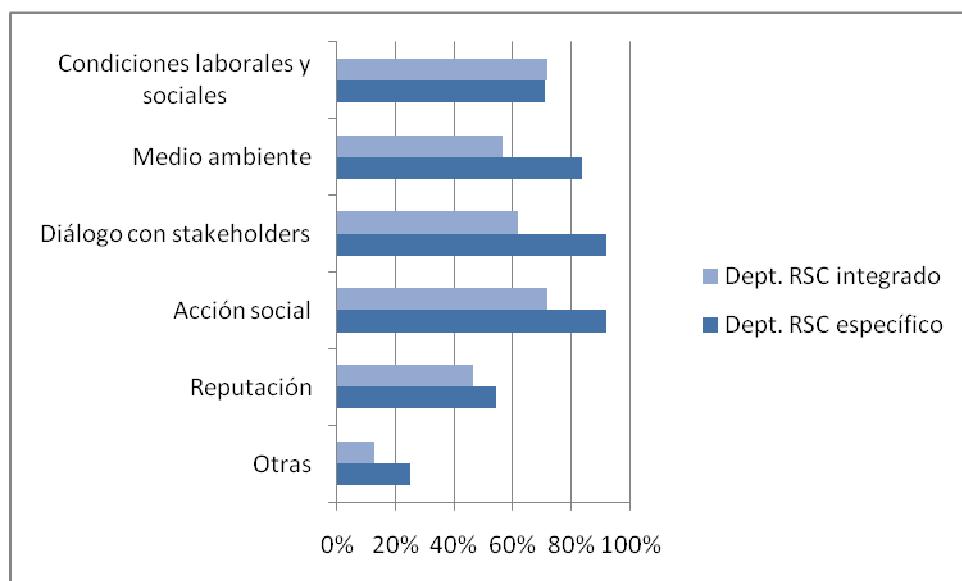
### 3.3. Áreas de trabajo y funciones de la RSC

Para averiguar el contenido de la función del responsable de RSC, el presente estudio preguntó a los entrevistados por sus principales áreas de trabajo, dando como opciones las siguientes: condiciones laborales y sociales, medio ambiente, diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*), acción social y reputación. Como muestra el Gráfico 7, casi todos los responsables de los departamentos específicos de RSC se dedican al diálogo con los *stakeholders*

y a la acción social; la gran mayoría también gestiona temas de medio ambiente y condiciones laborales y sociales; y la mitad de ellos engloban entre sus responsabilidades cuestiones de reputación. Como otras áreas de trabajo los entrevistados nombraron el gobierno corporativo, calidad y temas específicos de RRHH (formación, retribución, etc.).

En cambio, los departamentos no especializados en RSC se dedican en menor medida a las áreas mencionadas y priorizan los temas más relacionados con su departamento de origen. En este sentido, los responsables de RSC integrados en los departamentos de RRHH se dedican prioritariamente a condiciones laborales y sociales, los responsables de RSC integrados en los departamentos de Calidad y/o Medio Ambiente se dedican preferiblemente a medio ambiente, y los responsables de RSC integrados en los departamentos de Comunicación se dedican mayoritariamente a la reputación.

**Gráfico 7: Principales áreas de trabajo de RSC** (Base: Empresas con departamento de RSC, de las que responsable ha contestado encuesta N=63)

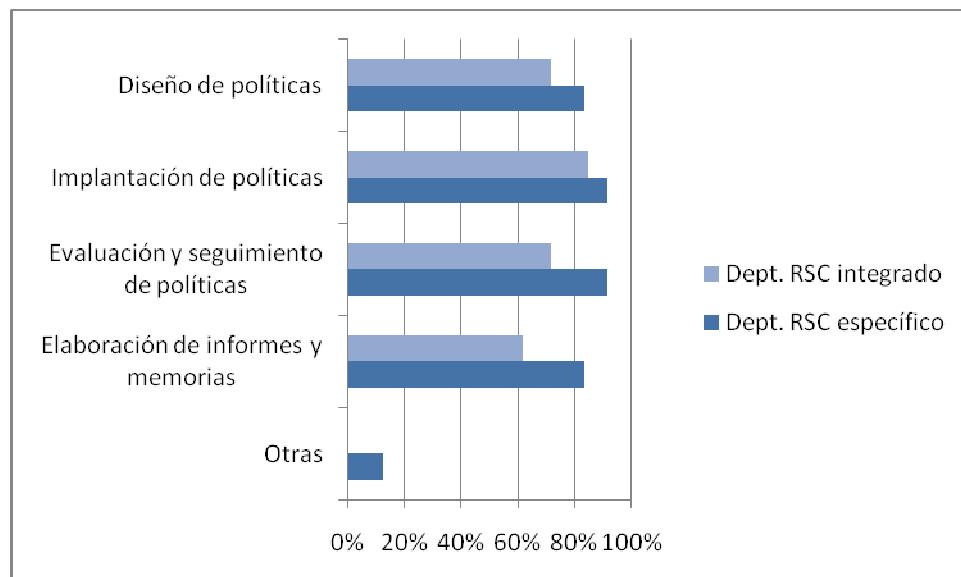


Para saber cómo los responsables de RSC dividen su jornada laboral entre los mencionados contenidos de RSC, se les pidió a los entrevistados que indicaran el porcentaje de tiempo que dedican a las diferentes áreas de trabajo (ver Tabla 5). Los responsables de los departamentos específicos de RSC dividen su tiempo de forma más o menos equitativa entre los diferentes temas. En comparación, los responsables de departamentos integrados dedican mayor tiempo a áreas específicas, generalmente en consonancia con las responsabilidades formales del departamento.

**Tabla 5: Tiempo dedicado a áreas de trabajo de RSC** (Base: Empresas con departamento de RSC, de las que responsable ha contestado encuesta N=63)

Áreas de RSC	Dept. RSC específico (%)	Dept. RSC integrado (%)
Condiciones laborales y sociales	24	41
Medio ambiente	27	32
Diálogo con los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> )	23	22
Acción social	25	30
Reputación	17	25
Otras	29	43

Con respecto a las principales funciones del responsable de RSC, el estudio preguntó a los entrevistados si la responsabilidad de su puesto incluía el diseño de las políticas de RSC, su implantación, la evaluación y seguimiento de las mismas o la elaboración de informes y memorias (ver Gráfico 8). Casi todos los responsables de los departamentos específicos de RSC dicen tener responsabilidad sobre la implantación y la evaluación/seguimiento de las políticas de RSC, y la gran mayoría también asume el diseño de las políticas y la elaboración de informes y memorias. En general, los departamentos no especializados en RSC se dedican en menor medida a las funciones mencionadas, aunque cabe señalar que también se dedican preferentemente a la implantación de políticas.

**Gráfico 8: Principales funciones de RSC** (Base: Empresas con departamento de RSC, de las que responsable ha contestado encuesta N=63)

La Tabla 6 muestra la media de tiempo dedicado a las diferentes funciones de RSC (en porcentajes). La dedicación se corresponde con las preferencias señaladas en el párrafo anterior: tanto los responsables de los departamentos

específicos de RSC como los responsables de los departamentos integrados dedican el mayor tiempo a la implantación de políticas de RSC.

Este resultado contrasta con un estudio reciente de IESE sobre el perfil del directivo de RSC que llegaba a la conclusión de que la implicación de estos cargos en la implantación de las políticas de RSC es menos frecuente que la que se da en el diseño y, sobre todo, en la evaluación y seguimiento de dichas políticas.<sup>8</sup> Esto podría indicar que se ha alcanzado un importante progreso en este área y que el responsable de RSC ha pasado de evaluar a impulsar las prácticas de RSC dentro de la empresa.

**Tabla 6: Tiempo dedicado a funciones de RSC** (Base: Empresas con departamento de RSC, de las que responsable ha contestado encuesta N=63)

Funciones de RSC	Dept. RSC específico (%)	Dept. RSC integrado (%)
Diseño de políticas de RSC/RSE	20	35
Implantación de políticas de RSC/RSE	35	37
Evaluación y seguimiento de políticas de RSC/RSE	29	30
Elaboración de informes y memorias de RSC/RSE	25	35
Otras	35	-

#### 4. Conclusiones

El presente estudio revela que, en la actualidad, la forma más empleada de integrar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el funcionamiento de las grandes empresas españolas es a través de comités o grupos de trabajo. Estos órganos, constituidos por miembros de diferentes departamentos, parecen adecuados para establecer las políticas o líneas de actuación de un área tan transversal como es la RSC. Además, las empresas de mayores dimensiones tienden a crear una unidad organizativa específica responsable de la gestión de la RSC o a integrar estas funciones en una unidad preexistente, preferiblemente de Recursos Humanos (RRHH), Calidad y/o Medio Ambiente o Comunicación. Las empresas que no han designado una persona responsable de este área, gestionan las diferentes dimensiones de la RSC a través de diferentes departamentos, sobre todo el de RRHH. Sigue abierto, pues, el debate sobre la forma más idónea de integrar la RSC a nivel organizacional, que dependerá de las características y preferencias de cada empresa.

Por lo que respecta a los recursos dedicados al área de RSC, estos departamentos de reciente creación dependen mayoritariamente del primer nivel directivo de la compañía, cuentan con equipos más bien reducidos y controlan presupuestos variados. En comparación, los departamentos específicos de RSC suelen estar situados en niveles jerárquicos inferiores y tener tamaños más reducidos que los departamentos más establecidos que integran la función de RSC de manera adicional. Sin embargo, la existencia de un departamento específico de RSC parece implicar que se destine un mayor presupuesto a estos temas que si se trata de un departamento de RSC integrado.

Respecto a las áreas de trabajo de RSC, los departamentos específicos se encargan preferentemente del diálogo con los *stakeholders* y la acción social, ya que estas áreas generalmente no se atribuyen a ningún otro departamento de la empresa. Las cuestiones de condiciones laborales y sociales, medio ambiente y reputación también son gestionadas por la mayoría de departamentos de RSC, que por lo tanto parecen verdaderos departamentos “multifuncionales”. Comparativamente, los departamentos que compatibilizan las responsabilidades en RSC con otras como RRHH, Calidad y/o Medio Ambiente y Comunicación, se dedican en menor medida a las áreas mencionadas y priorizan los temas más relacionados con su departamento de origen.

En cuanto a las funciones de RSC, tanto los departamentos especializados como los no especializados en RSC se dedican mayoritariamente a la implantación de políticas de RSC y menos al diseño, evaluación y seguimiento de las mismas o a la elaboración de informes y memorias. En definitiva, y con

la debida prudencia por las limitaciones del estudio, los resultados apuntan a que los departamentos de RSC existentes disponen de suficientes recursos para gestionar las dimensiones más relevantes de la RSC e implantar las políticas correspondientes.

## Referencias y notas

<sup>1</sup> Fernández, D. y González, M. (2006) 'Esperando a Míster Responsable', Corresponsables, nº 1, Abril 2006, pp. 24-30.

<sup>2</sup> Forética (2008) Informe Fonética 2006 Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España; Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007) Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España.

<sup>3</sup> Argandoña, A., Fontrodona, J., Pin, J.R., García, P. (2008) El perfil emergente del Directivo de RSC, IESE Documento de Investigación DI-756, Julio 2008.

<sup>4</sup> Ver apartado 'Marco conceptual de la RSC' en la página web de la Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa (<http://mango.esci.es>).

<sup>5</sup> Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007) op.cit.

<sup>6</sup> Forética (2008) op.cit.

<sup>7</sup> Este y el siguiente apartado se basan en los datos de las encuestas respondidas por las personas responsables de RSC en la organización que tienen un departamento específico (N=24) o un departamento integrado en otro área (N=39). Las encuestas respondidas por responsables de RSC que no disponen de departamento se han descartado por no ser representativas (N=3).

<sup>8</sup> Argandoña, A., Fontrodona, J., Pin, J.R., García, P. (2008) op.cit.

## Anexos

### Anexo 1: Ficha técnica del estudio

**Universo:** Responsables de RSC/RSE de empresas españolas con más de 200 trabajadores.

**Ámbito geográfico:** Empresas radicadas en todo el territorio nacional.

**Muestra y distribución muestral:** Representativa de las empresas españolas radicadas en el ámbito territorial del estudio, distribuida de forma aleatoria según cuotas por sectores, zonas geográficas y tamaño de la empresa.

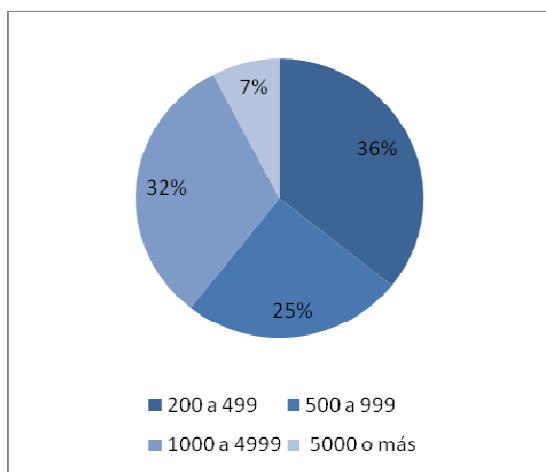
**Tamaño de la muestra:** 302 entrevistas con un margen de error de  $\pm 5,77\%$ , con un nivel de confianza del 95,5% (dos sigma), bajo el supuesto de máxima indeterminación ( $p/q=50/50$ )

**Técnica de investigación:** Entrevista telefónica con aplicación de cuestionario estructurado y asistida por ordenador (CATI), realizada por Clau Consultors.

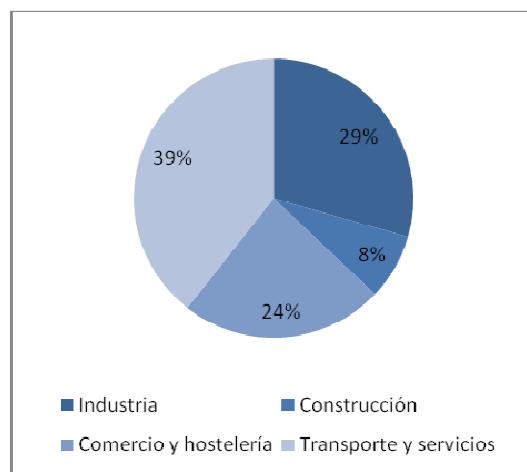
**Recogida de la información:** El trabajo de campo fue llevado a cabo durante los meses de febrero a marzo de 2009.

### Datos de la muestra:

Número de empleados



Sectores de actividad



## Anexo 2: Cuestionario

Por favor, conteste a las siguientes preguntas referentes a su empresa:

CARGO DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

SECTOR: \_\_\_\_\_

Nº DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

PROVINCIA: \_\_\_\_\_

Nº TFN: \_\_\_\_\_

--	--	--


P.1.- ¿Existe en su empresa una persona que tenga atribuidas todas las responsabilidades en RSC/RSE?

- Sí.  
 No.

SÓLO SI HA CONTESTADO QUE SÍ A P1

P.2.- ¿Cuál es el nombre del cargo? \_\_\_\_\_

P.3.- Su cargo está integrado en...

- Está integrado en un departamento o área funcional específica de RSC/RSE (indique su nombre: \_\_\_\_\_)  
 Está integrado en un departamento o área funcional NO específica de RSC/RSE (indique su nombre: : \_\_\_\_\_)  
 No está integrado en ningún departamento o área funcional

SÓLO SI HA CONTESTADO QUE NO A P1 (EN CASO DE QUE NO HAYA UN ÚNICO RESPONSABLE DE RSC O QUE ESTÉ DIVIDIDO EN VARIOS DEPARTAMENTOS)

P.4 ¿Podría decirme qué departamentos y cargos asumen las siguientes funciones de RSC?

Departamentos / Cargos

- Condiciones laborales y sociales ..... / \_\_\_\_\_
- Medio ambiente..... / \_\_\_\_\_
- Diálogo con los grupos de interés (stakeholders)  
..... / \_\_\_\_\_
- Acción social ..... / \_\_\_\_\_
- Reputación..... / \_\_\_\_\_
- Otras (especificar: ..... ). / \_\_\_\_\_

P5. - ¿Existe en su empresa un comité o similar, constituido por miembros de diferentes departamentos, que se encargue de coordinar las actuaciones en RSC/RSE?

- Sí.  
 No.

SÓLO SI HA CONTESTADO QUE SÍ A P4

P.6.- ¿Cuál es el nombre del comité? \_\_\_\_\_

P.7.- ¿De qué nivel depende su cargo o departamento? (respuesta única)

- 1er nivel directivo de la compañía
- 2º nivel directivo de la compañía
- Mando intermedio de la compañía
- Otros (especificar \_\_\_\_\_)

P.8.- Indique cuántas personas tiene a su cargo: (respuesta única)

- > 6
- 4-6
- 1-3
- Ninguna

P.9a.- ¿Cuál es el presupuesto total que su empresa destina a funciones de RSC anualmente? (respuesta única)

- > 1.000.000 €
- 500.000 – 1.000.000€
- 200.000 - 500.000€
- 100.000 – 200.000€
- 0 - 100.000

P.9b.- ¿Y qué presupuesto destinado a funciones de RSC controla concretamente su cargo o departamento anualmente? (respuesta única)

- > 1.000.000 €
- 500.000 – 1.000.000€
- 200.000 - 500.000€
- 100.000 – 200.000€
- 0 - 100.000

P.10.- ¿Cuáles son sus principales áreas de trabajo? (respuesta múltiple)

- Condiciones laborales y sociales
- Medio ambiente
- Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*)
- Acción social
- Reputación
- Otras (especificar: \_\_\_\_\_)

P.11.- Para las áreas de trabajo escogidas, indique el porcentaje de tiempo que le dedica (en total ha de sumar 100%)

- Condiciones laborales y sociales ..... \_\_\_\_\_ %
- Medio ambiente ..... \_\_\_\_\_ %
- Diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*) ..... \_\_\_\_\_ %
- Acción social..... \_\_\_\_\_ %
- Reputación ..... \_\_\_\_\_ %
- Otras (especificar: \_\_\_\_\_) ..... \_\_\_\_\_ %

P.12.- ¿Cuáles son sus principales funciones? (respuesta múltiple)

- Diseño de políticas de RSC/RSE
- Implantación de políticas de RSC/RSE
- Evaluación y seguimiento de políticas de RSC/RSE
- Elaboración de informes y memorias de RSC/RSE
- Otras (especificar: \_\_\_\_\_)

P.13.- Para las funciones que me ha mencionado, ¿qué porcentaje de tiempo le dedica? (en total ha de sumar 100%)

- Diseño de políticas de RSC/RSE ..... %
- Implementación de políticas de RSC/RSE ..... %
- Evaluación y seguimiento de políticas de RSC/RSE ..... %
- Elaboración de informes y memorias de RSC/RSE ..... %
- Otras (especificar: \_\_\_\_\_) ..... %

## Información sobre los autores

**Silvia Ayuso:** Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y profesora de ESCI-UPF. Ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra ‘la Caixa’ de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. Su principal área de interés es la sostenibilidad empresarial, y ha participado en numerosos proyectos de investigación relacionados con responsabilidad social empresarial, gestión ambiental, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders* e innovación.



Escola Superior de Comerç Internacional  
Passeig Pujades, 1  
08003 Barcelona  
Tel.: 93 295 4710  
Fax: 93 295 47 20  
[www.esci.es](http://www.esci.es)