



## **El gestor de la Responsabilidad Social en las empresas: dircom vs dirse.**

### **Resumen**

El valor real de las organizaciones se sitúa en elementos que van más allá de los aspectos materiales y financieros. Hoy en día, la valía concedida a las compañías se encuentra en los denominados valores intangibles, que ya suponen más del 80% del valor de mercado de las organizaciones. De entre los diferentes activos intangibles, destaca la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), entendida como la capacidad de la empresa para dar respuesta a las demandas planteadas por sus stakeholders como consecuencia de los efectos que produce el desarrollo de su actividad económica. Para dar respuesta a los intereses de los stakeholders, las empresas requieren de la figura de un profesional que lidere la gestión de la RSC. Sobre este aspecto, en la estructura orgánica de una organización nos encontramos con la figura del director de comunicación (dircom), quien gestiona los valores intangibles de la misma, entre ellos, la RSC. No obstante, en la actualidad, estamos asistiendo a la incorporación, en los organigramas empresariales, de una nueva figura profesional, el director de responsabilidad social empresarial (dirse). El objetivo principal de esta investigación es conocer, mediante el análisis de una muestra de 88 empresas, cuál es el perfil profesional actual en las compañías que se ocupa de liderar las estrategias y acciones de RSC en España. Los resultados muestran: 1) que la incursión del perfil profesional dirse en el organigrama es un hecho, aunque todavía no le ha ganado la partida al dircom; 2) que en el 40% de los casos, estos responsables se encuentran en un área creada de manera exclusiva a tal efecto; y 3) que en la mitad de las empresas, estos responsables reportan al máximo órgano directivo. Esta investigación también supone una aportación interesante a la propia naturaleza estratégica y transversal de la gestión de la RSC.

**Palabras clave:** RSC, responsabilidad social, dircom, dirse

**Estrella Barrio Fraile**

**Ana María Enrique Jiménez**

Universitat Autònoma de Barcelona



## 1. Introducción

Según el Study of Intangible Asset Market Value presentado por Ocean Tomo (2017), los activos intangibles ya suponen el 84% del valor del mercado de una organización. Este porcentaje, que no ha parado de crecer desde finales del siglo XX, nos muestra que el valor real de las organizaciones se sitúa en elementos que poco tienen que ver con aspectos materiales o financieros. Hoy en día, la valía otorgada a las organizaciones se encuentra en otro tipo de activos, los denominados “valores intangibles”, como son *el know how* de los trabajadores, la innovación aplicada en los procesos o, incluso, la reputación generada por el modo de comportarse de una organización.

Y es aquí donde entra en juego lo que conocemos como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que en lo esencial la podríamos definir como la capacidad de una organización de responder a las demandas internas y externas realizadas por parte de sus stakeholders como consecuencia de los efectos de los impactos económicos, sociales y medioambientales que produce el despliegue de la actividad diaria de la compañía. Tanto la profesión como la academia reconocen al director de comunicación como máximo responsable de los diálogos que se establecen entre una organización y sus stakeholders, presentándose como la figura profesional más adecuada para gestionar los valores intangibles de la misma, entre ellos, la RSC. No obstante, en la actualidad, estamos asistiendo a la incorporación, en las estructuras empresariales, de una nueva figura o categoría profesional, el dirse (director/a de responsabilidad social empresarial), especializada en la dirección de RSC o sostenibilidad, y que está asumiendo este rol con independencia de las responsabilidades del dircom (director/a de comunicación). Por todo ello, la investigación que aquí se plantea repasa toda esta controversia teórica y práctica sobre la idoneidad de estos perfiles profesionales en su cometido a la hora de gestionar la RSC, y arroja datos cuantitativos sobre cuál es el perfil actual en las empresas que operan en el estado español y que se ocupa de liderar las estrategias y acciones de RSC.




## 2. Marco teórico

### 2.1. La RSC: el "alma" de las organizaciones

El concepto de RSC es expuesto por primera vez en 1953 por Bowen, quién ya detecta la necesidad de las empresas de dar respuesta a los intereses de la sociedad en la que operan, definiendo la RSC como “la obligación de los empresarios a seguir aquellas políticas, a tomar aquellas decisiones, o a seguir aquellas líneas de acción que son deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, p. 6). Desde ese momento, y hasta la actualidad, diversos autores y organismos han desarrollado sus propias conceptualizaciones de RSC con el fin de clarificar y delimitar el concepto. En este sentido, una de las definiciones actuales es la propuesta por Barrio y Enrique (2015, p. 29) quiénes definen RSC como el resultado de un compromiso adoptado por parte de las empresas con “todos sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de stakeholders”. Por consiguiente, en la actualidad, el concepto de RSC queda estrechamente ligado con la relación que mantienen las empresas con su entorno, que ya no se reduce a una relación unilateral con los consumidores, sino que se traduce a una estructura multilateral de relaciones con todo el conjunto de stakeholders a los que las empresas deben escuchar, atender y dar respuesta. De esta manera, la RSC se distancia de otros conceptos como la *acción social*, que representa sólo una pequeña parte de la RSC (Heidarzadeh et al., 2018) dedicada a la aportación de “recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas” (González, 2006, p. 24); la *filantropía corporativa* definida como la transferencia voluntaria de recursos por parte de la esfera privada hacia la esfera pública con el objetivo de mejorar la vida de las comunidades (Arco et al., 2020); o el *marketing con causa*, relacionado con la colaboración a una causa solidaria a través de la acción de compra (Buil et al., 2012; Heidarzadeh et al., 2018).

Es necesario diferenciar estos conceptos de la RSC, pues el dedicar recursos a una acción benéfica, es positivo, pero no legitima a la organización ante la




ciudadanía si la primera no actúa de un modo socialmente responsable en el desarrollo de su actividad económica. A nuestro modo de ver, la RSC establece una profunda diferencia respecto a lo que significa la acción social, la filantropía y el marketing con causa, ya que la RSC representa una gestión transversal “en la que está implicada toda la organización, de arriba abajo” (Barrio et al., 2017, p. 18). Dicho de otro modo, la RSC supone un planteamiento transversal (Gómez y Martínez, 2016; Borreguero, 2017) que afecta al conjunto de la organización, implicando a todos los departamentos y afectando a todas las operaciones de la empresa.

En este sentido, el concepto de RSC es concebido como un valor intangible para las organizaciones (Benavides y Villagra, 2005; Martín, 2005; Méndez, 2005; Truñó y Rialp, 2008; Surroca et al., 2010; Pérez, 2012; Rodríguez, 2013, Villagra, 2015). Un ejemplo de la concepción de la RSC como valor intangible, lo encontramos en los trabajos de Villafañe, quién, desde el año 2005 hasta la actualidad, analiza la RSC en sus informes anuales sobre “La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica”, que del mismo modo que la marca o la reputación, se presenta como un activo intangible para las organizaciones. Y es que la entrada del s. XXI, recoge un cambio producido en la gestión empresarial en el que el protagonismo lo adquieren la evaluación y la gestión de los recursos intangibles, entre los que se encuentra la citada RSC. Es lo que Fernández (2009), bajo el prisma de la reflexión filosófica ha denominado el “alma de las organizaciones” donde aspectos como la gestión de la cultura corporativa y la gestión de personas son relevantes para cumplir con la misión de la organización, basada en una comunicación honesta y transparente.

## **2.2. Asunción de la gestión de la RSC**

### **2.2.1. Asunción de la gestión de la RSC por parte del dircom**

Como en todo proceso de gestión, la articulación de la estrategia de RSC de una organización, requiere de un responsable que la lidere. Este responsable debe planificar y coordinar el plan de RSC, así como velar por su cumplimiento en el conjunto de la organización (Forética, 2008). Por lo que, resulta




indispensable precisar la figura responsable de la RSC de la compañía, así como “la situación del departamento o área de gestión dentro de la estructura orgánica de la organización” (Marín, 2008, p. 126) encargados de la gestión de este valor intangible.

En relación a este tema, Argenti (2014) señala que, a pesar de que la RSC pueda ser gestionada desde diversas áreas de la compañía como el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Comunicación, el Área de Desarrollo de Negocio, o cualquier área específica de gestión, “los responsables de comunicación deben implicarse activamente en la difusión de esas acciones para garantizar su coherencia e integración en la estrategia global de comunicación y gestión de la reputación” (p. 293).

Siguiendo esta línea, otros autores, van más allá y defienden la figura del dircom como responsable de la RSC de la empresa (Costa, 2012, 2018; Mut, 2013a; Villagra, 2015). El punto de partida de esta idea es que la RSC forma parte de los valores intangibles de la organización, por lo que el dircom y el Departamento de Comunicación, responsables de la gestión de los valores intangibles de la organización, se presentan como la figura y el área más pertinentes para gestionar la RSC.

La asunción de la RSC como competencia del dircom, no se puede entender sin la evolución que ha vivido este perfil profesional en las últimas décadas, y con ella, su objeto de planificación que ha pasado de ser en un inicio el producto, posteriormente la marca, para finalmente llegar a los valores intangibles (Casado, Méndiz y Peláez, 2013). Ya en el año 2006, López (2006, p. 175) afirmaba que “la gestión de los intangibles es una de las principales actividades” de los profesionales de la comunicación. Y un año después, Villafañe (2007, p. 193), proponía definir la nueva filosofía que inspira la comunicación empresarial como la “gestión intangible”.

En esta línea, un estudio realizado en 2010 por la Escuela de Organización Industrial (2010) destacaba que a las funciones más tradicionales del dircom, como la comunicación externa e interna, se ha sumado la gestión de valores intangibles como la marca, la reputación, la RSC o la imagen. Más recientemente, Gómez y Zapata (2017) presentan un estudio centrado en el perfil del comunicador interno en las universidades de la Comunidad de Madrid. Según




este estudio, aunque únicamente en un 17% de los casos, los programas de responsabilidad interna se presentan como una de las acciones de comunicación interna más utilizadas. Y es que el responsable de comunicación está cada vez más dedicado a “definir la estrategia, gestionar los intangibles y ser parte de la Alta Dirección” (Dircom, 2010, p. 26). En esta línea, Mut (2013b) apunta que las organizaciones son conocidas a través de tres discursos: sus acciones, sus productos o servicios y su comunicación. Por lo que, el ámbito de actuación del dircom no puede ser únicamente el del discurso de la comunicación, si no que su ámbito de trabajo ha de abarcar los tres discursos, ya que son estos tres discursos los que “construyen la reputación de la organización” (p. 891). De esta manera, el dircom se constituye como “el estratega de las cuestiones intangibles que agregan valor diferencial a la organización en estos tres discursos” (p. 891).

Atendiendo a los últimos datos que arrojan Moreno et al. (2017) en el Latin American Communication Monitor (2016-2017), donde se analizan cuáles son los temas estratégicos más importantes en la gestión de comunicación, nos encontramos que lidiar con el desarrollo sostenible y la RSC se sitúa en la 7ª posición de las prioridades ejecutivas de los dircom. Enfrentarse con la evolución digital, el big data, fortalecer el rol de la función de la comunicación, conectar estrategias de la organización con las de comunicación, entre otras, son prioridades que anteceden a la necesidad de gestionar o liderar estrategias de RSC. Sin duda, este dato ya nos evidencia que las empresas están asumiendo explícitamente su compromiso social ante sus stakeholders con el fin de contribuir a que el lugar que habitamos sea más sostenible.

En definitiva, la figura del dircom se define como la del responsable de coordinar todas las actividades de comunicación y de los intangibles empresariales. Dicho de otro modo, el dircom es un estratega y gestor de los intangibles, cuya figura es transversal en la organización y cuya tarea es crear valores (Mut, 2011). Es en este rol de gestor de intangibles, dónde se enmarca la gestión de la RSC como competencia del dircom. Para Costa (2018) la comunicación ha conseguido insertarse en el mismo corazón de la estrategia corporativa. “Ya no hay propuesta de valor, transformación cultural, plan estratégico, gestión de intangibles, proyecto de RSC ni marca corporativa que no sean concebidos y gestionados desde la Comunicación.” (p. 53). Esta






afirmación coincide con los últimos datos que arroja Dircom (2018) en el informe sobre *El Estado de la comunicación en España*, donde se explicita que las tres áreas de actividades más importantes para el dircom, son la comunicación on-line (62%), la comunicación interna (41%) y la RSC y el desarrollo sostenible (27%).

El rol de la comunicación en las organizaciones ha cambiado, y cada vez más, está adquiriendo mayor importancia en la estrategia corporativa. “Desde esta perspectiva el dircom es el encargado de favorecer las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés, identificar las principales demandas internas y externas y alinear todo ello en los valores y la cultura de la empresa” (Villagra, 2015, p. 68). Es desde este enfoque, desde el que se considera al dircom responsable de la gestión de la RSC de la organización.

### **2.2.2. Asunción de la gestión de la RSC por parte del dirse**

Al hilo de lo expuesto en el punto anterior, no podemos obviar que en el momento actual hay abierto un debate sobre la existencia de una nueva figura directiva que se dedica de manera exclusiva a “la creación, definición y gestión de los valores (intangibles) en relación con el entorno social que ocupa la empresa” (Benavides, 2015, p. 113). A este nuevo perfil profesional se le ha denominado dirse y representa a aquellas personas que desempeñan la función de dirección de Responsabilidad Social, Responsabilidad Corporativa o Sostenibilidad en una organización (Fernández et al., 2014, p. 27). Los autores que defienden esta naciente figura, argumentan su existencia alegando que si la comunicación de la organización se reduce a la comunicación de marca, las empresas no están en condiciones de comunicar valor ético por ellas mismas, ya que el problema al que se enfrentan no es el de vender ideas o productos, sino que deben convencer a todos sus públicos de que el desarrollo de su actividad es transparente y honesto, lo que no se consigue con sencillas estrategias publicitarias (Bazán et al., 2017). Para los defensores de la figura del dirse, la RSC engloba “muchos temas que no afectan directamente a la comunicación, sino a cuestiones puramente epistemológicas que se relacionan con lo que empresa debe ser y no lo es todavía” (Benavides, 2015, p. 119), por lo que, proponen alejarse de la figura del dircom como gestor de la RSC e



introducir en la estructura de las organizaciones, la figura de un responsable que únicamente gestione la RSC, cuyo rol profesional se sitúe “más allá de lo meramente operativo, con un evidente calado estratégico ayudando a construir una visión global de la empresa en su conjunto y de su relación con el entorno social” (Rodríguez y Cortés, 2015, p. 135).

En el informe sobre *El papel del dirse en la nueva empresa* elaborado por Llorente y Cuenca y la asociación DIRSE (2018), se señala que el objetivo fundamental de un dirse es “llegar hasta el corazón, el entendimiento y el área de gestión del Comité de Dirección” (p. 17), lo cual quiere decir que es necesario que éste se sitúe cercano o reporte directamente a la dirección operativa de la empresa. En este estudio se recoge que aún existe cierto debate respecto a la relación de la RSC con el área de comunicación, de lo que no se duda es de que la comunicación es clave para la función del dirse. Es decir, que se aboga por un profundo entendimiento entre el dirse y el dircom pero apuntan que “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” (p. 25).

Todo ello, nos lleva a concluir que el dirse representa una figura profesional nueva, poco conocida y menos investigada, que está comenzando a desarrollarse. Razón por la cual, en la actualidad todavía no existe un perfil claro en cuanto a su cometido y ubicación en el organigrama de la organización. A ello le añadimos, según el último estudio de Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles, publicado recientemente por Corporate Excellence y Canvas (2018, p.71), la aparición de otra figura emergente en la empresa, denominada “Responsable de Cumplimiento” (Chief Compliance Officer) cuyo rol, a pesar de no estar aún muy definido, sería el de “hacer cumplir los estándares de buen gobierno corporativo, las mejores prácticas, la ética y las expectativas de la sociedad en general”. Por lo tanto, se evidencia que aún necesitamos más tiempo para poder constatar el nacimiento de nuevas figuras profesionales que asuman la gestión total de la RSC. No obstante, consideramos interesante poder ahondar en esta dualidad dircom-dirse cómo los perfiles idóneos para gestionar la RSC en las empresas españolas y esto es lo que nos ha motivado a proponer el presente estudio.





### 3. Metodología

El objetivo principal de esta investigación es conocer cuál es el perfil profesional actual en las empresas que se ocupa de liderar las estrategias y acciones de RSC. Este objetivo general se concreta en las siguientes preguntas de investigación:


1. ¿Qué denominación o puesto de trabajo ocupa en la empresa el responsable de gestionar la RSC?
2. ¿En qué área de trabajo se encuentra ubicado el responsable de gestionar la RSC de la empresa?
3. ¿Cuál es la dependencia jerárquica del perfil profesional encargado de gestionar la RSC de la empresa?

Para dar respuesta a las preguntas de investigación se ha realizado un muestreo por juicio, en tanto que este tipo de muestreo permite delimitar la composición estructural de la muestra en función de criterios teóricos de interés para el investigador (Dueñas, 2015; Scribano, 2007). El criterio de elección de las empresas analizadas ha sido su inclusión en el Anuario Corresponsables de 2019, publicación de referencia en RSC en España y Latinoamérica. El estar presentes en dicha publicación es una prueba de la importancia otorgada por dichas empresas a la gestión de su RSC, por lo que todas ellas cuentan con una figura profesional encargada de liderar las estrategias y acciones de RSC, hecho fundamental para el desarrollo de la presente investigación. Como resultado, la muestra de la investigación ha estado formada por 88 grandes empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad (Véase en anexos el listado de empresas analizadas).

Figura 1. Sectores de actividad de las empresas analizadas.

Sector de actividad	Porcentaje de la muestra	Sector de actividad	Porcentaje de la muestra
Alimentación y bebidas	15,9%	Asesoría	2,3%
Farmacéutico	12,5%	Industria auxiliar	2,3%
Seguros	9,1%	Paquetería	2,3%
Energía	6,8%	Servicios para empresas	2,3%
Financiero	6,8%	Automoción	1,1%
Distribución	5,7%	Moda	1,1%
Infraestructuras	5,7%	Restauración	1,1%
Construcción	4,5%	Transporte	1,1%
Salud	4,5%	Tratamiento aguas y residuos	1,1%
Telecomunicaciones	4,5%	Ocio	1,1%
Belleza e higiene	3,4%	Empresa multisectorial	1,1%
Química	3,4%		

La recogida de datos se ha ejecutado en dos fases. En primer lugar, se ha realizado un análisis de contenido de la información publicada sobre las 88 compañías analizadas en el Anuario Corresponsables 2019. Este análisis de contenido, llevado a cabo en septiembre de 2019, ha permitido dar respuesta a la primera pregunta de investigación: *¿Qué denominación o puesto de trabajo ocupa en la empresa el responsable de gestionar la RSC?* Para la segunda fase, realizada durante el mes de febrero de 2020, se ha contactado de manera directa con los responsables de RSC de las 88 empresas de la muestra a través de correo electrónico y Linked In. El grado de respuesta de esta fase ha sido de 42 empresas, es decir, han contestado el 48% de los responsables de RSC de empresas de la muestra de inicial. Los resultados de estas preguntas directas han permitido dar respuesta a la segunda y tercera preguntas de investigación: *¿En qué área de trabajo se encuentra ubicado el responsable de gestionar la RSC de la empresa?* *¿Cuál es la dependencia jerárquica del perfil profesional encargado de gestionar la RSC de la empresa?*



Una vez se ha dispuesto de las respuestas de los encuestados, se ha pasado a la fase de análisis. Las variables analizadas han sido:

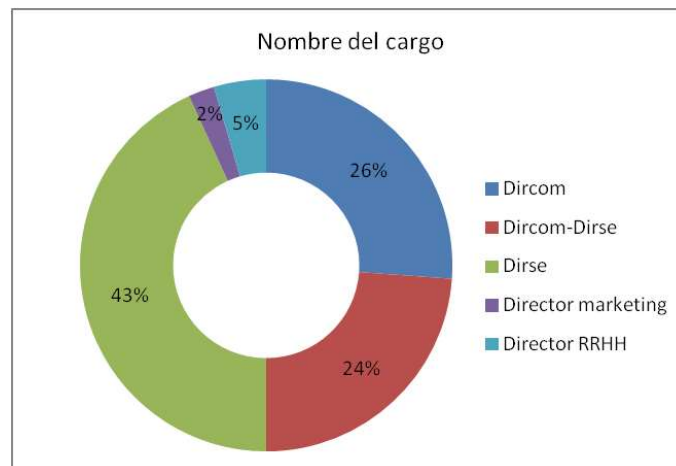
- Denominación del puesto de trabajo que ocupa el responsable de RSC.
- Denominación del departamento en el que se ubica el responsable de RSC.
- Denominación del cargo a quién reporta el responsable de RSC.

## 4. Resultados

A continuación, se exponen los resultados obtenidos, dando respuesta a las preguntas de investigación previamente planteadas. Estos resultados van a permitir dilucidar cuál es el perfil profesional actual en las empresas que se ocupa de liderar las estrategias y acciones de RSC en España.

En relación a la pregunta 1, *¿qué denominación o puesto de trabajo ocupa en la empresa el responsable de gestionar la RSC?*, los resultados muestran que este cargo está ostentado, casi en la mitad de los casos analizados – 43% - por el dirse, este nuevo perfil profesional cuya labor en exclusiva es la gestión de la RSC. Por el contrario, en el 26% de los casos, esta labor queda confiada al dircom, como una más de las responsabilidades de estos profesionales. Otra cuestión interesante a destacar es la existencia de un perfil profesional que presenta las dos nomenclaturas (dircom y dirse) en la descripción de su cargo en la empresa. En casi un 24% de las empresas estudiadas el puesto de trabajo del responsable de RSC incluye los términos de director de comunicación y director de RSC, lo cual significa que a pesar de haber creado una dirección específica de RSC, ésta la ostenta el director de comunicación que pasa a tener dos direcciones: director de comunicación y responsabilidad social corporativa. Se trata de un hecho significativo, ya que denota que en estas organizaciones no han querido desligar las funciones de gestionar tanto la comunicación como la RSC de la compañía.

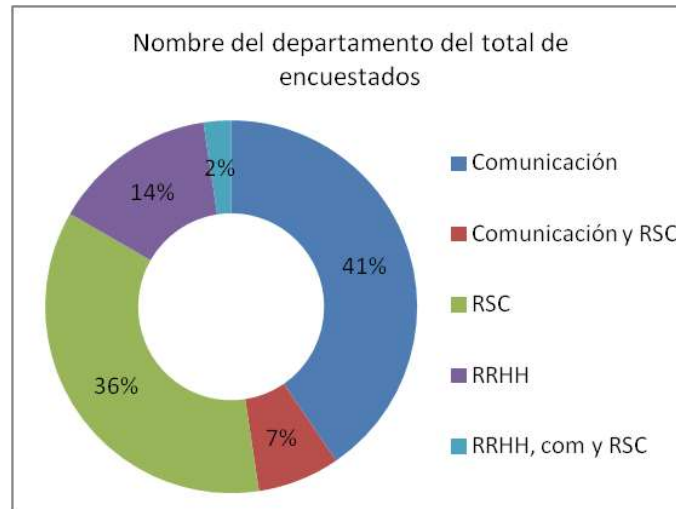
Gráfico 1: Denominación del puesto de trabajo del responsable de RSC



Antes de pasar a analizar los resultados de las preguntas dos y tres, es necesario mencionar que de los 42 responsables de RSC que han participado en esta segunda fase de la investigación, el 21% son dircom, el 24% dircom-dirse, el 45% dirse y el 10% restante está formado por otros perfiles profesionales.

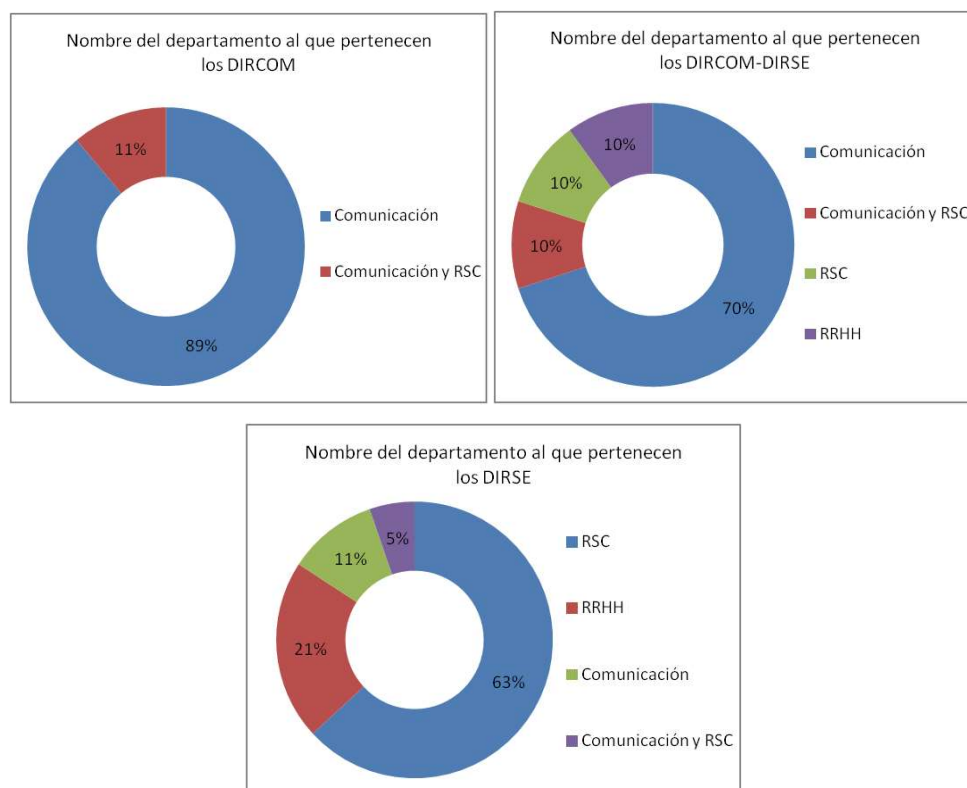
En cuanto a la pregunta 2, *¿en qué área de trabajo se encuentra ubicado el responsable de gestionar la RSC de la empresa?*, nos encontramos de nuevo con la gran división entre Comunicación y RSC. Aunque los resultados muestran que en el 41% de las empresas el responsable de RSC forma parte del Departamento de Comunicación, la cifra de las empresas cuyos responsables de RSC se ubican en el Departamento de RSC asciende al 36%. Cabe señalar también la existencia, en un 7% de los casos, del Departamento de Comunicación y RSC. Finalmente, es interesante destacar la existencia del Departamento de Recursos Humanos como ubicación del responsable de RSC en el 14% de las empresas.

Gráfico 2: Denominación del departamento del responsable de RSC.



Si pasamos a analizar el área de trabajo en la que se ubica al responsable de RSC en función del cargo que éste ostenta, podemos observar como en el caso de los dircom, éstos se encuentran ubicados en Departamentos de Comunicación, ya sean departamentos únicamente de comunicación (89%) o departamentos conjuntos de comunicación y RSC (11%). Aquellos directores que ostentan las dos direcciones, los directores de comunicación y RSC, en la mayoría de los casos -70%- se ubican en un Departamento de Comunicación, mientras que sólo en el 10% de las empresas forman parte de un Departamento de Comunicación y RSC. En el caso de los dirse, en el 53% de las empresas estudiadas, este perfil profesional está ubicado en un departamento de RSC. Como segunda opción destaca el Departamento de Recursos Humanos, en el que se sitúan el 21% de los dirse encuestados. Cabe destacar que, para este perfil profesional, el Departamento de Comunicación es su área de trabajo únicamente en el 11% de los casos.

Gráficos 3, 4 y 5: Denominación del departamento en función del cargo del responsable de RSC



Con respecto a la pregunta 3, *¿cuál es la dependencia jerárquica del perfil profesional encargado de gestionar la RSC de la empresa?*, en prácticamente la mitad de los casos —48%—, el responsable de RSC reporta de manera directa al máximo órgano directivo de la organización (CEO o Consejo de Administración). Asimismo, la otra mitad de los responsables de RSC reportan a alguna dirección departamental superior. Sobre este aspecto, los directores superiores a quienes reportan son muy diversos (director de comunicación, director de comunicación y RSC, director de RSC y director de RRHH, entre otros). Destaca entre ellos, el director de comunicación a quién reporta el 24% de los responsables de RSC.

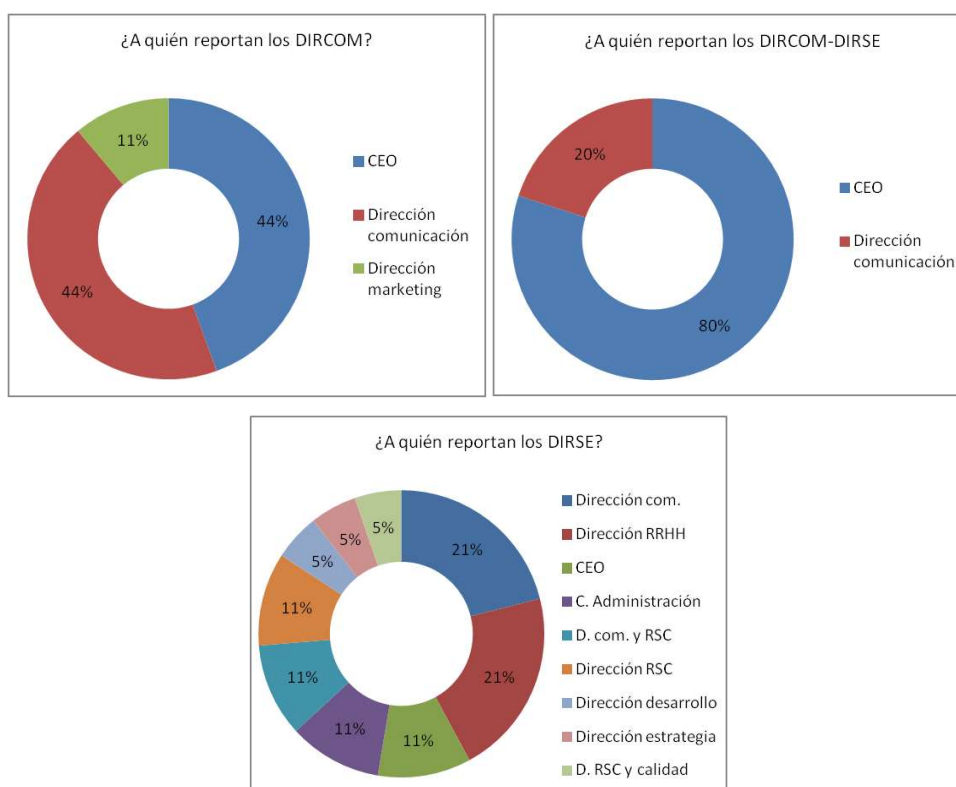


Gráfico 6: Denominación del cargo a quién reporta el responsable de RSC.




Si analizamos la dependencia jerárquica en función de la denominación del cargo ostentado por los responsables de RSC, se puede observar, que casi la mitad de los dircom -44%- reportan de manera directa al CEO de la compañía. Los directores que ostentan las dos direcciones -dircom y dirse-, en su gran mayoría -80%- de las empresas reportan al máximo director ejecutivo. Mientras que tan sólo un 20% reportan a una dirección departamental superior, en este caso, comunicación. El perfil del dirse es el que presenta una mayor dependencia jerárquica, reportando, en casi el 80% de los casos a una dirección departamental superior. Únicamente el 22% de los dirse reporta de manera directa al máximo órgano ejecutivo de la empresa. En relación a las direcciones departamentales superiores a quiénes reportan, éstas son muy diversas (comunicación, RRHH, comunicación y RSC, RSC, desarrollo, estrategia y calidad), destacando con un 21% la dirección de comunicación y la dirección de RRHH.

Gráficos 7, 8 y 9: A quién reporta el responsable de RSC en función de su perfil profesional.



## 5. Conclusiones


Actualmente la RSC es uno de los activos intangibles sobre el que las empresas que operan en España están poniendo su foco de interés al tratarse de un ámbito que tiene como objetivo primordial responder a las demandas internas y externas realizadas por parte de los públicos como consecuencia de los impactos económicos, sociales y medioambientales que produce el despliegue de la actividad diaria de la compañía. Estamos asistiendo a la incorporación, en las estructuras organizacionales de una nueva figura profesional, el dirse, que ha venido para quedarse en los organigramas de las empresas. No obstante, su perfil aún continúa desdibujado ya que existe otro perfil profesional, el dircom, que también ostenta en muchas organizaciones, la responsabilidad de gestionar la RSC de las empresas. En este contexto, se enmarca nuestro estudio con la finalidad de dar respuestas a las preguntas de investigación planteadas.



Con respecto a la denominación o puesto de trabajo que ocupa en la empresa el responsable de gestionar la RSC, podemos afirmar que el dirse ya es una realidad en las empresas. Casi en prácticamente la mitad de las empresas analizadas encontramos esta figura profesional como responsable del área de RSC. No obstante, es importante señalar que aún no ha ganado la partida al dircom, en tanto que esta figura, más consolidada en las estructuras organizacionales, se encuentra en un porcentaje mayor que el dirse, ya sea simplemente con denominación única (director de comunicación) o denominación dual (director de comunicación y RSC). Esto nos lleva a concluir que el dirse aún se encuentra con la necesidad de ser reconocido totalmente por la compañía pero que es muy probable que en un futuro próximo vaya ganando posiciones y consolidándose en la empresa - al igual que lo hizo el dircom con respecto al director de marketing a finales del s. XX-.

Por lo que se refiere al área de trabajo en la que se encuentra ubicado el responsable de gestionar la RSC de la empresa, vuelve a quedar patente la coexistencia de los dos perfiles profesionales encargados de su gestión, ya que, en casi un 40% de las empresas analizadas, el responsable de gestionar la RSC se encuentra en un área creada de manera exclusiva a tal efecto, mientras que, en más de la mitad de los casos, esta figura se encuentra ubicada en departamentos con otras funciones, principalmente Comunicación y RRHH. Así mismo, cuando la gestión de la RSC recae en la figura del dirse, éstos se encuentran integrados, en su mayoría, en departamentos de RSC, por lo que, en estos casos, la RSC queda desvinculada de la comunicación corporativa.

Finalmente, en cuanto a la dependencia jerárquica del perfil profesional encargado de gestionar la RSC de la empresa, vemos que prácticamente en la mitad de las organizaciones la RSC empieza a considerarse una materia estratégica en tanto que estos responsables reportan al CEO o máximo órgano directivo de la compañía. No obstante, cuando la RSC es gestionada exclusivamente por el dirse, aún no es total la dependencia directa con el máximo responsable de la compañía por lo que en un futuro se plantea como reto que el dirse por su naturaleza y funciones deberá hacer valer su conveniencia e ir obteniendo mayor relevancia si se quiere dotar de un carácter más estratégico en las empresas.





En definitiva, en nuestro país, el perfil profesional actual que se ocupa de liderar las estrategias y acciones de RSC, está dejando de considerarse como una figura meramente operativa. Esta figura profesional va más allá, ubicándose en las altas esferas de la organización, cerca de la toma de decisiones, con capacidad ejecutiva y visión estratégica y global de la compañía. Consiguiendo, de este modo, una verdadera gestión transversal de la RSC que implica a todos los departamentos de la compañía y afecta a todas y cada una de las actividades de la organización.

Nos gustaría apuntar en estas consideraciones finales que este estudio presenta una limitación concreta en tanto que la muestra de empresas seleccionadas se ha desarrollado siguiendo un muestreo por juicio. Debe tomarse esta cuestión como una aproximación a conocer cuál es la situación de los gestores de la RSC en las empresas que son sensibles respecto a este ámbito y apuestan por participar en este tipo de actividades organizadas por Corresponsables. Se abre, por consiguiente, una línea de investigación centrada en la obtención de una mayor representatividad de las empresas que operan en España o en cualquier otra región geográfica, en torno al perfil profesional encargado de gestionar la RSC.

## 6. Referencias

- Arco, L.; López, M.V.; Pérez, M.C.; Rodríguez, L. (2020): "How market value relates to corporate philanthropy and its assurance. The moderating effect of the business sector". *Business Ethics: A European Review*, 29, pp.266–281.
- Argenti, P. A. (2014): *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Lid
- Barrio, E. y Enrique, A.M. (2015): "La Responsabilidad Social Corporativa en las empresas y su relación con los grupos de interés. Los casos de Unilever y Nestlé". *aDResearch ESIC*, 11 (11), pp. 26-39.
- Barrio, E., Enrique, A.M. y Benavides, J. (2017): "El proceso de gestión de la RSC. Estudio de caso". *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 1063-1084.
- Benavides, J. y Villagra, N. (2005): "Breves reflexiones sobre la comunicación de la responsabilidad social corporativa: un reto para las empresas del siglo XXI". En N. Villagra (eds.). *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Memoria Académica 2004-2005*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, pp. 143-164.
- Benavides, J. (2015): "La aplicación de la responsabilidad social en la gestión de las empresas". En A. Bajo y N. Villagra (eds.). *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, pp. 107-123.

- 
- Borreguero, M. (2017): "Mujeres mariscadoras: identidad y economía de subsistencia en una iniciativa turística que busca certificar la RSE". *Estudios Turísticos*, 211-212, pp. 189-201.
- Bowen, H.R. (1953): *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper & Row.
- Buil, I., Melero, I. y Montaner, T. (2012): "La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito". *Universia Business Review*, 36, pp. 90-107.
- Casado, A. M., Méndiz, A. y Peláez, J. I. (2013): "The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*", 21(1), pp. 47-66.
- Corporate Excellence y Canvas (2018): *Approaching the future 2018. Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Canvas Consultores. [[www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2018/04/Approaching-the-Future-2018.pdf](http://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2018/04/Approaching-the-Future-2018.pdf), consultado el 25/02/2020]
- Costa, J. (2012): *El DirCom hoy*. Granollers (Barcelona): CPC Editor.
- Costa, J (2018): *Dircom, el ejecutivo estrategia global*. Barcelona: CPC Editor.
- Dircom (2010): *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- Dircom (2018): *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- Dueñas, J. (2015): *Planificación de la investigación de mercados*. Editorial Elearning.
- Escuela de Organización Industrial. (2010): *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación*. Madrid: Fundación EOI
- Fernández, J. (2009): *El alma de las organizaciones*. España: MindValue.
- Fernández, J. L.; Benavides, J.; García, R. y Sánchez-Mora, F. (2014): *Repensar la Responsabilidad Social. Una mirada desde los DIRSE*. Madrid: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE).
- Forética. (2008): *SGE 21:2008. Sistema de gestión ética y socialmente responsable*. Madrid: Forética.
- Gómez, A. y Zapata, L. (2017): "La gestión de la comunicación institucional interna en las universidades de la Comunidad de Madrid: fortalezas y debilidades". *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 16(16), pp. 60-70.
- Gómez, B. y Martínez, R. (2016): "Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa". *Anagramas*, 14 (28), pp. 33-50.
- González, D. (2006): "¿Es la responsabilidad social corporativa realmente una responsabilidad o es una estrategia económica?". *Nuevas Tendencias*, 63, pp. 21-39.
- Heidarzadeh, K.; Sadeghian, M. y Jalalian, S. (2018): "Which can affect more? Cause marketing or cause-related marketing". *Journal of Islamic Marketing*, 10 (1), pp. 304-322.
- Llorente y Cuenca; DIRSE (2018): "El papel del dirse en la nueva empresa". [[http://www.dirse.es/wp-content/uploads/2018/01/180119\\_ESTUDIO\\_DIRSE\\_online\\_baja-2.pdf](http://www.dirse.es/wp-content/uploads/2018/01/180119_ESTUDIO_DIRSE_online_baja-2.pdf), consultado el 27/03/2020]
- López, A. (2006): "Diez años del anuario: algunas reflexiones sobre la profesión de los comunicadores". En Dircom (eds.): "Dircom, Anuario de la Comunicación. 10º aniversario. Madrid: Dircom, pp. 173-178.
- Marín, F. (2008): *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Martín, I. (2005): "Los intangibles en el proceso de dirección estratégica". En N. Villagra (eds.). *La Comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa. Memoria Académica 2004-2005*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid, pp.75-104.
- Méndez, M. T. (2005): *Ética y responsabilidad social corporativa*. Información Comercial Española, ICE, 823, pp. 141-150.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. & Álvarez, A. (2017): *Latin American Communication Monitor 2016 -2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. Madrid: EUPRERA/DIRCOM.



Mut, M. (2011): "El director de comunicación del cambio". Revista Internacional de Relaciones Públicas, 2(1), pp. 107-118.

Mut, M. (2013a): "La comunicación corporativa". En Dircom (eds.): Manual de la comunicación Madrid: DIRCOM, pp. 9-119.

Mut, M. (2013b): "Dircom, profesión y academia". Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 19, pp. 887-896.

Ocean Tomo (2017): "Intangible asset market value study" [En <https://www.oceantomo.com/thank-you-for-downloading-1/>, consultado el 27/03/2020]

Pérez, M. (2012): "La gestión de los intangibles en México". En J. Villafañe (eds.). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Madrid: Pearson. pp.75-102.

Rodríguez, P. (2013): La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Financieras de Depósito en España: Análisis desde el punto de vista de la información sobre stakeholders suministrada y sus determinantes. Tesis doctoral, Universidad de Córdoba.

Rodríguez, A. y Cortés, H. (2015): "El presente y el futuro del director de responsabilidad social empresarial (DIRSE)". En A. Bajo y N. Villagra (eds.). La gestión de valores en la empresa como aportación de valor. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. pp. 125-140.

Scribano, A.O. (2007): El proceso de investigación social cualitativo. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Surroca J., Tribó, J.A. y Waddock, S. (2010): "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. Strategic Management Journal", 31(5), pp. 463-490. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.820>

Truñó, J. y Rialp, J. (2008): "La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible". Revista de Contabilidad y Dirección, 7, pp. 163-184.

Villafañe, J. (2007): "La gestión intangible". En J. Villafañe (eds.). La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe Anual 2007. Madrid: Pearson. pp. 193-218.

Villagra, N. (2015): "La gestión de intangibles y la Dirección de Comunicación". En A.M. Enrique y F. Morales (eds.). Somos Estrategas. Barcelona: Gedisa. pp. 17-37.



## 7. Anexos

Anexo1: Listado de las empresas que conforman la muestra.

Listado de empresas analizadas para la pregunta 1 de investigación			
Accenture	Covestro	Hospital Plató	Nestlé
Astracena	Damm	Iberdrola	Novartis
Atos Iberia	Danone	Intu Spain	P&G
Bankia	Dow	Ipsen Iberia	PernodRicardBodegas
Bankinter	DKV	ISS	PortAventura World
BASF	Ebro	Kern Pharma	pwc
Bayer Iberia	EDP	Air France- KLM Península Ibérica	Quironsalud
BBVA	Enagas	LafargeHolcim	Rockwool
Familia Torres	Endesa	Lecta	Sanitas
Boehringer Ingelheim	Esteve	Leroy Merlin	Santalucía
Caixa Bank	FCC	Liberty Seguros	Santander
Calidad Pascual	Ferrovial	Lilly	Seguros RGA
Campofrío	Gadisa	L'Oréal España	Sorigué
Carburos Metálicos	GAES	Mango	SEUR
Cellnex	Gullón	Mapfre	Sonae Sierra
Cepsa	Globalvia	Media Markt	Suez
BNP Paribas	Calvo	Mondelēz Europa	Telefónica
Clifford Chance	Grupo Euskaltel	Multiópticas	Telepizza
Coca- Cola Iberia	Grupo Menarini	MSD	Toyota
Grupo Cofares	Grupo SIFU	Mutua Madrileña	Tubacex
Consum Cooperativa	Heineken	Nacex	Vegalsa-Eroski
Consentino	Henkel	Naturgy	Vodafone

### Listado de empresas analizadas para las preguntas 2 y 3 de investigación

Bankia	DKV	Kern Pharma	pwc
BASF	EDP	Leroy Merlin	Quironsalud
BBVA	Endesa	Liberty Seguros	Santalucía
Familia Torres	Esteve	Lilly	Sorigué
Caixa Bank	Gadisa	Mango	Sonae Sierra
Campofrío	Globalvia	Media Markt	Suez
Cellnex	Grupo Euskaltel	Multiópticas	Telefónica
BNP Paribas	Grupo Menarini	Naturgy	Telepizza
Consum Cooperativa	Grupo SIFU	Nestlé	Toyota
Damm	Ipsen Iberia	Novartis	Vegalsa-Eroski
Dow	ISS		