



Conclusiones de la Jornada

“Estado de la profesión 2019: II estudio de la función *dirse* 2019”

D^a. MIWI CLAVERA MAESTRE

Directora General en DIRSE: Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social

PRESENTACIÓN:

D. LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ

Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial



Miwi Clavera es Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad de Deusto, acredita formación de postgrado especializada en los campos de: (1) RSC, RSE, Innovación, Sostenibilidad e Inversión Social, (2) gestión de entidades sin ánimo de lucro y (3) cooperación internacional al desarrollo. En estos campos ha desempeñado, con anterioridad, cargos de gestión técnica y directiva en entidades tan relevantes como la Fundación Humanismo y Democracia o la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), acreditando igualmente un perfil docente en distintas instituciones académicas de reconocido prestigio.

La intervención de Miwi Clavera en el Seminario se centró en presentar los principales resultados del Estudio “Estado de la profesión 2019: II estudio de la función *dirse* 2019”, recientemente publicado por DIRSE y elaborado conjuntamente por la Cátedra RSC Mango de ESCI – UPF y el apoyo de Valora Consultores. El objetivo de este estudio fue “actualizar los resultados del estudio llevado a cabo en el año 2013, y ofrecer una radiografía actual de la figura del *dirse*. Al mismo tiempo, el trabajo pretende analizar el papel del *dirse* en la implantación de la RS o Sostenibilidad en las empresas, y comprobar si la existencia de esta función ha impulsado la transformación de las compañías en la senda del desarrollo sostenible”.



Tras establecer los objetivos del Estudio, y con prioridad a describir sus resultados, la ponente señaló los principales rasgos metodológicos del mismo. En concreto, el Estudio estableció como universo de análisis a los *dirses* o personas responsables de los asuntos de Responsabilidad Social (RS) o sostenibilidad, al más alto nivel de su organización, de empresas radicadas en todo el territorio nacional. Como método de recogida de la información se utilizó una encuesta online, implementada a través de la plataforma Survey Monkey, entre una muestra de socios de DIRSE y "simpatizantes" que han contestado el cuestionario, de manera voluntaria, entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2018. En total se ha reunido un tamaño de muestra de 107 cuestionarios cumplimentados por directivos y directivas, principalmente, de (1) empresas de servicios, comunicaciones y entretenimiento (39,3%), (2) con una cifra aproximada de facturación en el año 2017 superior a los 500 millones de euros (52%) y (3) un número aproximado de empleados en ese mismo año que oscilaba entre las 1.000 y las 10.000 personas.

Entrando ya en los resultados del Estudio, Miwi Clavera apuntó, en primer lugar, cual es el **perfil humano** preponderante del *dirse*. En concreto, hablamos de mujeres de entre 40 y 50 años, con formación universitaria y postgrado o Máster específico en el ámbito de la RS/Sostenibilidad, y con 10 años de antigüedad en su respectiva empresa.

En segundo lugar, la intervención de la Directora General de DIRSE se adentró en describir el **perfil laboral** del *dirse*. Se trata de cargos con función exclusiva o integrada en Comunicación y RRHH, y que incluyen en el nombre del puesto en la mayoría de los casos (en un 66,7%) el término RS o afines. Además, dependen directamente del máximo ejecutivo de la empresa y forman parte de su Comité de Dirección o tienen representación en el mismo. Promedian casi 4 colaboradores (3,8 exactamente) y su presupuesto no supera el millón de euros. Su retribución bruta media anual es de 79.999 euros, con un variable del 20% del mismo.

El *dirse* dedica más de la mitad de su tiempo a: (1) definir e implementar proyectos de RS, (2) definir la estrategia de RS y su influencia en otras políticas de la empresa y (3) rendir cuentas a los grupos interesados. En general, el *dirse* considera que tiene un nivel alto en las competencias clave que requiere su puesto, en especial en lo que se refiere a "pensar en positivo", si bien cree que necesitan más refuerzo a la hora de, "construir consensos", "gestionar el cambio" y "colaborar con grupos de interés externos".



Las tendencias apuntadas en materia del perfil laboral de esta tipología de cargo directivo son: (1) creciente profesionalización, (2) mayor feminización del cargo, (3) estancamiento de su retribución fija y, a cambio, (4) un aumento de la retribución variable anula y de los planes de incentivos a largo plazo.

Ya por otro lado, en tercer lugar, la intervención se orientó a describir los principales rasgos de las **funciones** del *dirse*. Estas son, por orden de importancia señalada: (1) definir la estrategia de RS y su influencia en otras políticas; (2) definir e implementar proyectos de RS; (3) otras actividades relevantes; (4) gestionar la relación con los grupos de interés y (5) medir los resultados de la función. En este contexto, se ponen en valor la transversalidad del *dirse* en lo que se refiere a su capacidad de influencia e integración, si bien destaca de modo no demasiado positivo aún su nivel de integración en el ámbito comercial y de influencia en el de I+D+i. En este punto de la intervención, se señalaron los principales argumentos para impulsar los proyectos de RS/Sostenibilidad, así como las palancas y barreras para comprometer a los directivos.

Una cuestión adicional tocada en este tercer contexto de análisis hace referencia a la etapa en concreto en qué se encuentra la formalización de la RS en la empresa española desde el punto de vista del *dirse*. La opinión más generalizada es que esta formalización se encuentra ya en una etapa avanzada de transformación (40,3%), frente a quienes señalan la etapa previa de mejora (29,2%) o simplemente la inicial eminentemente de comunicación de la misma (27%).

Por último, Miwi Clavera especificó en el último minuto de su intervención las principales tendencias del puesto de *dirse* en lo que a sus principales funciones se refiere. En concreto, según el Estudio, la RS gana relevancia en las empresas, estando, eso sí, la antigüedad del puesto de *dirse* muy vinculada a mayores niveles de: formalización, integración estratégica y presencia en órganos de gobierno. En general, los *dirses* son optimistas sobre el futuro de la función a medio y largo plazo.



Mesa Redonda: "El rol del *dirse* en la ética corporativa y sostenibilidad. Tendencias de presente y futuro"

D^a. ELENA VALDERRÁBANO VÁZQUEZ

Presidenta de DIRSE (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social)

Directora Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica

D. ROBERTO FERNÁNDEZ ALBENDEA

Director de RSC y Reputación de Iberdrola

PRESENTACIÓN:

D^a. GUILLERMINA BASTIDA

Delegada en Asturias y Cantabria de DIRSE



Elena Valderrábano es directora global de Ética Corporativa y Sostenibilidad en Telefónica desde febrero de 2014. Se licenció en Derecho y diplomó en Ciencias Empresariales por ICADE, que posteriormente amplió con un Máster en Negocio Marítimo por el IME, y postgrados de Ingeniería y Gestión Medioambiental (EOI), de Management (IAE Universidad Austral) y Bachelor of Arts (University of Tampa). Comenzó su carrera profesional en Repsol YPF tras lo cual pasó a la Fundación Telefónica donde se ocupó del área de Comunicación y finalmente de la Dirección General de dicha Fundación antes de ocupar su actual cargo.

Roberto Fernández es Director de RSC y Reputación en Iberdrola desde julio de 2017. Se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco, que posteriormente amplió con un Máster en Regulación del Sector Eléctrico por la Universidad Carlos III y un MBA por la Universidad Pontificia Comillas y University of Strathclyde. Comenzó su carrera profesional como consultor en Arthur Andersen tras lo cual pasó a incorporarse a Iberdrola, donde lleva más de 20 años, en los que ha pasado por diversos puestos antes de ocupar su cargo actual: Demand and Pricing Manager, Structuring Manager – Energy Management; Head of Investor Relations e Investor Relations Manager.

La mesa redonda ha tenido como objetivo principal contrastar las conclusiones del Estudio realizado por DIRSE con la realidad del día a día de los ponentes invitados, así como avanzar tendencias en este ámbito. Con tal objetivo la primera de las cuestiones que Guillermina Bastida plantea es "¿Qué hace falta para



ser *dirse*? ¿Cómo acabasteis siendo *dirse*?". La primera ponente, Elena Valderrábano, hace hincapié en la importancia de tener voluntad de cambiar las cosas, y ser constante para cambiar la organización, así como tener empatía para poder convencer. Por su parte, Roberto Fernández añade que primero hay que conocer dónde estás para saber qué palancas se deben mover. Destaca la valentía como un atributo fundamental en los *dirse*, dado que en ocasiones se deben asumir riesgos: soñar para ser valiente y así poder cambiar las cosas.

La segunda cuestión que Guillermina Bastida ha planteado a los ponentes invitados es su opinión acerca de la transversalidad del puesto de trabajo del *dirse* y de la capacidad de evangelizar necesaria del puesto. Roberto Fernández afirma que un *dirse* debe integrarse en la función de la empresa. En su caso, Iberdrola tiene 3 funciones o grandes áreas en temas de RSC bien diferenciadas. La primera de ellas, a la que Roberto se dedica, es la planificación de la RSC o *backoffice*, la segunda es la sostenibilidad y medioambiente y la tercera es cambio climático. No obstante, todas las áreas deben estar integradas y coordinadas. Por ejemplo, en el proceso de construcción de una nueva instalación se deben respetar los derechos humanos, se debe supervisar la construcción y evaluarla en términos de sostenibilidad. El papel del *dirse* es evangelizar, pero también formar parte del día a día de la empresa, para así conseguir una total integración en la empresa. Por su parte, Elena Valderrábano coincide con Roberto en esa evangelización por parte del *dirse*, para conseguir el objetivo final que es la integración. Lo normal es que cuando hay riesgos en términos de RSC se integre esta figura en todos los procesos. Telefónica hace más de 20 años que opera en temas de RSC, lo que le ha permitido lograr hoy en día una gran integración. No obstante, día a día deben hacer seguimientos, revisar la evolución de los KPI y escuchar las tendencias. En temas de RSC, la empresa se estructura en cuatro patas fundamentales: (1) revisión de los KPI e índices de sostenibilidad y relación con los *stakeholders* (inversores, clientes, empleados...); (2) aspectos reputacionales (aspectos que tienen incidencia en los consumidores y los empleados) y de cultura corporativa, para que esté unificada y alineada (debe haber consistencia entre lo que se hace para los consumidores, para los empleados, para los inversores...) y (3) temas de inteligencia artificial y de derechos humanos y éticos (p.e. en la cadena de suministro); y (4) medio ambiente y cambio climático.

La tercera cuestión planteada por Guillermina Bastida hace referencia al impacto que el área de RSC tiene en el conjunto de la empresa, dado el creciente



interés de los diferentes *stakeholders* en este tema. Roberto Fernández afirma que, en Iberdrola, la alta dirección junto con el consejo de administración se ha dado cuenta hace ya muchos años que hay dos cosas fundamentales: hay que dedicarse a hacer bien lo que sabemos hacer (refiriéndose a hacer energía limpia) y la mujer tiene que tomar un rol más importante. Con estas premisas, la alta dirección crea un equipo de RSC, publicándose en 2004 la primera memoria en temas de RSC, llegando en 2010 a crear una comisión en temas de RSC dentro del propio consejo de administración. Así pues, desde entonces 3 o 4 consejeros son los responsables de aspectos no financieros. Por tanto, es una empresa que ha apostado por las renovables y por la RSC como concepto, lo cual le ha permitido tener cierto reconocimiento y anticipación en el ámbito de las renovables. Por su parte, Elena Valderrábano afirma que Telefónica desde 2001 reporta mucha información en materia de RSC, por el inicial interés de los inversores, los analistas... figuras que marcan lo que se debe reportar, los riesgos no financieros, etc. El gran movimiento en temas relacionados con la RSC ha permitido a Telefónica detectar tendencias. La figura del CEO resulta fundamental para dar mayor relevancia a la RSC, si bien es cierto que el impulso debe comenzar desde abajo, y son los propios empleados los que deben tener muy interiorizado el tema.

La última cuestión que Guillermina bastida propuso a los ponentes ha sido relacionada con la "fuga de talento", particularmente en Asturias. En concreto, Guillermina les ha preguntado sobre su opinión sobre el estado de la función *dirse* en Asturias, si este papel ya está suficientemente desarrollado. Elena Valderrábano comenzó su intervención afirmando que la figura del *dirse* es esencial, por la creciente importancia de la sostenibilidad de los negocios. Hoy en día, con el cambio generacional, hay determinados temas que se sienten más, como pueden ser la desigualdad o el cambio en el medio ambiente. Las empresas de reciente creación lo llevan en su ADN, lo que deben es aprender a canalizarlo para no perder competitividad. Un claro ejemplo es la tendencia a la reducción del uso de plástico, las empresas deberían seguir esa tendencia y pensar en cómo reducir el consumo de este material. Si el *dirse* puede aportar esto a la empresa, su papel será fundamental en la misma. Para ello no es necesario vivir en grandes ciudades, más si cabe hoy en día, cuando lo local está adquiriendo mucha relevancia. Elena sí considera importante salir de tu entorno para formarte, con el objetivo de conseguir riqueza en conocimiento, tanto a nivel profesional como personal. Roberto Fernández por su parte considera que el *dirse* tiene sentido en las grandes empresas, pero que su contenido y las funciones tienen que tenerlo todas las



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

CÁTEDRA FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES
DE DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL

FUNDACIÓN
RAMÓN ARECES

empresas (desde grandes multinacionales hasta PYMES). También resalta, al igual que Elena, la importancia de detectar tendencias, para lo que resulta fundamental leer periódicos, noticias, hablar sobre ello... La información es fuente de ideas e innovación, y hoy en día gracias a las tecnologías de la información vivir en sitios pequeños no supone un menor acceso a esa información.