

# ¿Cuál es la función de los consultores de RSC?

Silvia Ayuso

Documento de trabajo nº 17  
Febrero 2014



Càtedra 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.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-5689-2014

## **¿Cuál es la función de los consultores de RSC?**

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Documento de trabajo nº 17

Febrero 2014

## Índice

<b>0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>2. La consultoría de RSC</b> .....	<b>4</b>
2.1. La consultoría de empresas u organizaciones.....	4
2.2. La consultoría en temas relacionados con la RSC y la sostenibilidad .....	5
2.3. Los retos de transmitir la RSC a las organizaciones .....	9
<b>3. La visión de los consultores</b> .....	<b>13</b>
3.1. Funciones actuales de los consultores de RSC.....	13
3.2. Riesgos y oportunidades de las funciones de los consultores de RSC .	14
3.3. Cómo impulsar el cambio organizativo hacia la RSC .....	16
3.4. Cómo impulsar el cambio individual hacia la RSC.....	17
<b>4. La visión de las organizaciones cliente</b> .....	<b>19</b>
4.1. Características de los servicios de consultoría contratados .....	20
4.2. Valoración de las actuaciones de los consultores contratados.....	25
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>29</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>32</b>
<b>Información sobre la autora</b> .....	<b>40</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>40</b>

## Figuras

Figura 1: Tipología del rol de los consultores en actividades innovadoras.....	4
Figura 2: “Triángulo de la agencia” de la consultoría de RSC .....	6
Figura 3: Servicios más ofrecidos en los proyectos de consultoría de RSC .....	7
Figura 4: Áreas temáticas más comunes de los proyectos de consultoría de RSC.....	7
Figura 5: Mayores retos empresariales para consultores de RSC .....	8
Figura 6: Importancia de cuestiones relacionadas con la sostenibilidad .....	9
Figura 7: Conciencia social y comportamiento socialmente responsable .....	11
Figura 8: Frecuencia de colaboración con consultores de RSC.....	20
Figura 9: Recursos económicos destinados anualmente a consultoría de RSC.....	21
Figura 10: Servicios de consultoría contratados en los últimos 10 años .....	22
Figura 11: Servicios de consultoría contratados en la actualidad.....	23
Figura 12: Servicios de consultoría a contratar en los próximos 10 años .....	24
Figura 13: Funciones de los consultores de RSC percibidas .....	26

## Tablas

Tabla 1: Roles y funciones de los consultores de RSC.....	14
Tabla 2: Riesgos y oportunidades de las funciones de los consultores de RSC.....	16
Tabla 3: Actuaciones para integrar la RSC en sistemas y procesos organizativos .....	17
Tabla 4: Actuaciones para promover la conciencia de la RSC .....	18
Tabla 5: Características de la muestra (n=64) .....	19

Tabla 6: Frecuencia de colaboración con consultores de RSC según tamaño .....	20
Tabla 7: Recursos económicos destinados anualmente a consultoría de RSC según tamaño .....	21
Tabla 8: Servicios de consultoría contratados en los últimos 10 años según tamaño .....	23
Tabla 9: Servicios de consultoría contratados en la actualidad según tamaño .....	24
Tabla 10: Servicios de consultoría contratados en los próximos 10 años según tamaño.....	25
Tabla 11: Funciones percibidas de los consultores de RSC según tamaño.....	26
Tabla 12: Aspectos positivos de consultores de RSC .....	27
Tabla 13: Aspectos mejorables de consultores de RSC .....	28

## **Cuadros**

Cuadro 1: Relevancia de las prácticas integradas de RSC.....	10
Cuadro 2: Impacto de enfoques innovadores de formación ejecutiva .....	12

## 0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary

### RESUMEN EJECUTIVO:

El presente estudio pretende examinar el papel que juegan los consultores en la integración estratégica y operativa de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las organizaciones. El estudio se basa en las reflexiones y aportaciones de un grupo de 11 consultores de RSC que participaron en dos talleres, y una encuesta *online* contestada por 64 organizaciones que alguna vez han contratado los servicios de una consultoría en temas de RSC o sostenibilidad. Desde la perspectiva de los consultores de RSC se revisan sus funciones actuales, los riesgos y oportunidades relacionadas con estas funciones y las claves para impulsar el cambio organizativo e individual hacia la RSC. Desde la perspectiva de las organizaciones cliente se analizan las características de los servicios de consultoría contratados y la valoración de las actuaciones de los consultores que prestan estos servicios.

Se identifican diversos roles y funciones que los consultores de RSC deben ejercer en su trabajo con las organizaciones cliente – desde experto o prescriptor, pasando por facilitador, inspirador, entrenador/coach o agente de cambio hasta “activista” del desarrollo sostenible - y se destaca que el mismo proceso de consultoría debe llevarse a cabo de acuerdo con los valores propios de la RSC. Sin embargo, los resultados de la encuesta revelan que los clientes perciben a los consultores más como expertos y/o prescriptores y menos como impulsores del proceso de cambio organizativo e individual. En este sentido, se hace necesario que los consultores de RSC muestren a sus clientes la complejidad de la transformación hacia la RSC o sostenibilidad y el potencial de las diversas intervenciones posibles – siempre en colaboración con la propia organización cliente.

### RESUM EXECUTIU:

Aquest estudi pretén examinar el paper que juguen els consultors en la integració estratègica i operativa de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) a les organitzacions. L'estudi es basa en les reflexions i aportacions d'un grup d'11 consultors de RSC que van participar en dos tallers, i una enquesta *online* contestada per 64 organitzacions que alguna vegada han contractat els serveis d'una consultoria en temes de RSC o sostenibilitat. Des de la perspectiva dels consultors de RSC es revisen les seves funcions actuals, els riscos i oportunitats relacionades amb aquestes funcions i les claus per impulsar el canvi organitzatiu i individual cap a l'RSC. Des de la perspectiva de les organitzacions client s'analitzen les característiques dels serveis de consultoria contractats i la valoració de les actuacions dels consultors que presten aquests serveis.

S'identifiquen diversos rols i funcions que els consultors de RSC han d'exercir en el seu treball amb les organitzacions client - des d'expert o prescriptor, passant per facilitador, inspirador, entrenador/coach o agent de canvi fins a "activista" del desenvolupament sostenible - i es destaca que el mateix procés de consultoria s'ha de fer d'acord amb els valors propis de l'RSC. No obstant això, els resultats de l'enquesta revelen que els clients perceben als consultors més com a experts i/o prescriptors i menys com a impulsors del procés de canvi organitzatiu i individual. En aquest sentit, es fa necessari que els consultors de RSC mostrin als seus clients la complexitat de la transformació cap a l'RSC o sostenibilitat i el potencial de les diverses intervencions possibles - sempre en col·laboració amb la pròpia organització client.

### **EXECUTIVE SUMMARY:**

The present study aims to examine the role of consultants in the strategic and operational integration of Corporate Social Responsibility (CSR) in organizations. The study is based on the ideas and contributions of a group of 11 CSR consultants who participated in two workshops, and an online survey answered by 64 organizations that sometime have contracted consulting services in CSR or sustainability issues. From the perspective of CSR consultants, we review their current functions, risks and opportunities related to these functions and keys to drive organizational and individual change towards CSR. From the perspective of client organizations, we analyze the characteristics of the contracted consulting services and the evaluation of the consultants who provide these services.

We identify various roles and functions that CSR consultants should practice in their work with client organizations – from expert or prescriber, to facilitator, inspirer, trainer/coach or change agent to sustainable development "activist" - and highlight that the consulting process itself should be conducted in accordance with CSR values. However, the survey results reveal that customers perceive consultants more as experts and/or prescribers and less as drivers of the organizational and individual change process. In this sense, it is necessary for CSR consultants to show their customers the complexity of the transformation towards CSR or sustainability and the potential of the various possible interventions - always in collaboration with the client organization.

## 1. Introducción

En su camino de convertirse en organizaciones más responsables y sostenibles, muchas contratan los servicios de una consultoría especializada en Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Los consultores asesoran a sus organizaciones cliente sobre estrategias y programas de RSC y les ayudan a identificar y comunicarse con los grupos de interés relevantes. Pero en el mapa de *stakeholders* suele faltar una parte interesada que sin embargo cumple con la clásica definición de “afectar o ser afectado por las actividades de la empresa”: el consultor mismo.

Desde la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF queremos reflexionar sobre este *stakeholder* “olvidado” – el consultor o la consultora - y su función en la integración estratégica y operativa de la RSC. En particular, nos interesa revisar qué papel han jugado hasta el momento los consultores en la implementación de la RSC en las organizaciones e identificar cuáles son los riesgos y las oportunidades ligadas a estos roles ejercidos. Además, queremos analizar las posibilidades de mejorar la integración del paradigma de la RSC en el comportamiento de las organizaciones con ayuda de los consultores.

Debido a que existe muy poca investigación sobre la actividad de la consultoría de empresas u organizaciones en general y de la consultoría en temas relacionados con la RSC y la sostenibilidad en particular, hemos utilizado una metodología participativa. Hemos contado con la colaboración de un grupo de 11 consultoras y consultores con experiencia en el campo de la RSC, con los cuales hemos debatido en torno a los objetivos del estudio en el marco de dos talleres organizados por la Cátedra Mango de RSC. Además, hemos querido recoger las percepciones de las organizaciones cliente sobre la función de los consultores de RSC y lo hemos hecho a través de una breve encuesta *online*, a la que han contestado 64 organizaciones que alguna vez han contratado los servicios de una consultoría en temas de RSC o sostenibilidad.

El presente informe presenta y analiza la información recogida en los talleres y en la encuesta y está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo 2 ofrece una breve descripción de la actividad de la consultoría en general y aplicada a los temas de RSC/sostenibilidad y explora los principales retos para transmitir la RSC a las organizaciones. En el Capítulo 3 se resumen las reflexiones y aportaciones realizadas en los talleres con los consultores participantes en el proyecto, y en el Capítulo 4 se da paso al análisis de los datos de la encuesta contestada por las organizaciones cliente. Finalmente, en el Capítulo 5 se extraen las principales conclusiones del estudio.

## 2. La consultoría de RSC

### 2.1. La consultoría de empresas u organizaciones

Debido a sus múltiples formas, la consultoría o asesoría de empresas es una actividad difícil de definir. Según la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), esta actividad consiste en aportar servicios profesionales a terceros, para la solución de los problemas relativos a su especialidad, como dirección y organización de empresas, tecnología de información y comunicación.<sup>1</sup> Sin embargo, esta definición tan general no hace referencia al papel específicamente desempeñado por los consultores. En este sentido, resulta más útil la definición aportada por Greiner y Metzger (1983) de la consultoría como “un servicio de asesoramiento contratado para y proporcionado a organizaciones por personas especialmente formadas y cualificadas que asisten, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para identificar problemas de gestión, analizar tales problemas, recomendar soluciones a estos problemas y ayudar en la implementación de soluciones cuando así se requiera”.<sup>2</sup> De esta definición se deriva que el consultor debe ejercer diferentes roles en función de las circunstancias. Así, podemos decir que un consultor “cumple una serie de funciones que él o ella considera apropiadas para el cliente, la situación y su propio estilo”.<sup>3</sup>

La literatura sobre consultoría ha propuesto numerosas caracterizaciones de los papeles de un consultor. El reciente estudio de Canato y Giangreco (2011) revisa las publicaciones académicas sobre consultores de *management* en los últimos 30 años y propone una tipología del rol de los consultores en actividades innovadoras (véase Figura 1).<sup>4</sup>

**Figura 1: Tipología del rol de los consultores en actividades innovadoras**

<i>Perspectives</i>			
<i>Information sources</i>	<i>Standard setters</i>	<i>Knowledge brokers</i>	<i>Knowledge integrators</i>
Provide customers with specific information about market or technological trends.	Propose and diffuse the same solution for different costumers.	Help customers develop original solutions.	Help customers integrate solutions.
Expertos	Prescriptores	Polinizadores	Facilitadores

Fuente: Canato y Giangreco (2011)<sup>5</sup> y elaboración propia

En primer lugar, los consultores que actúan como fuentes de información (“expertos”) proporcionan información especializada acerca de la evolución de las tecnologías y de los mercados, para apoyar las evaluaciones y las decisiones sobre el desarrollo de nuevas ideas, productos y procesos. Los consultores que

promueven estándares anuncian y venden un conjunto de soluciones y prácticas específicas a diferentes organizaciones y pueden considerarse “prescriptores” de determinadas metodologías. Cuando los consultores actúan como intermediarios del conocimiento, utilizando la experiencia ganada con anteriores clientes para inspirar el desarrollo de soluciones únicas y originales, en cierta manera actúan como “polinizadores” capaces de transferir y difundir el conocimiento de un cliente a otro. Finalmente, los consultores también pueden actuar como integradores de conocimientos para apoyar la implementación de innovaciones complejas en la organización y para ejercer de agentes “facilitadores” de la transferencia de conocimiento.

La tipología de Canato y Giangreco (2011) se basa en diferentes maneras que pueden utilizar los consultores para transferir sus conocimientos a los clientes con el fin de ayudarles a mejorar su desempeño. No obstante, otros autores han destacado la importancia de transferir también habilidades y capacidades a la organización cliente para que ésta continúe realizando las mejoras introducidas.<sup>6</sup> Según esta visión, la consultoría debe verse como un proceso en el que el objetivo es ayudar a los clientes a percibir y comprender sus problemas a fin de que sean capaces de resolverlos por sí mismos. Así, los consultores tienen la importante función de facilitar el aprendizaje organizativo durante el proceso de consultoría. En definitiva, los consultores se convierten en agentes de cambio que acompañan el diseño y la implementación de las transformaciones necesarias para lograr las mejoras deseadas en la organización cliente. Cabe remarcar que varios autores señalan que en la práctica los consultores deben combinar las diferentes funciones y que el papel del consultor evoluciona a lo largo de la relación con la organización cliente.

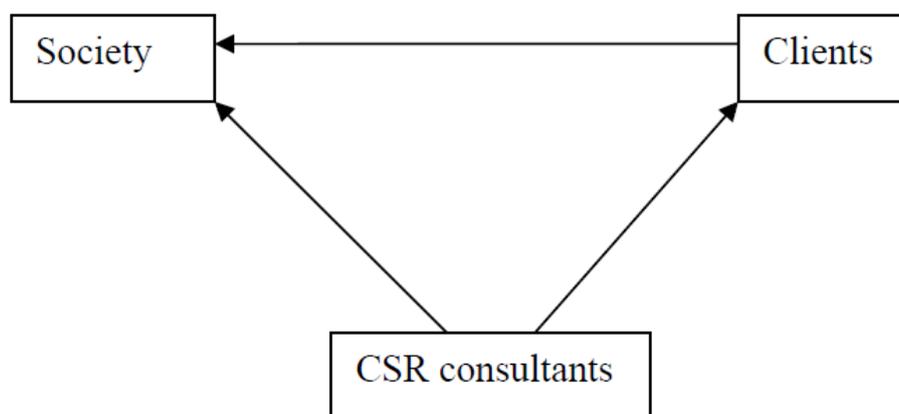
## **2.2. La consultoría en temas relacionados con la RSC y la sostenibilidad**

Una reciente área de especialización de la consultoría son los temas relacionados con la RSC y la sostenibilidad. De acuerdo con Brown y Cranmer (2008), la consultoría de RSC consiste en proporcionar productos y servicios relacionados con prácticas empresariales socialmente responsables (con ánimo de lucro).<sup>7</sup> Así, el objetivo general de este tipo de consultoría es influir en la conducta de las organizaciones cliente en relación con sus actividades de RSC o, dicho con otras palabras, promover “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”.<sup>8</sup> En última instancia, se trata de ayudar a cambiar los modelos de gestión empresariales para contribuir al desarrollo sostenible.

Se ha sugerido que la consultoría de RSC se enfrenta al problema de un “triángulo de la agencia” entre consultores, clientes y sociedad (véase Figura 2).<sup>9</sup> En relación con la RSC, tanto la organización cliente como la consultoría tienen un deber con la sociedad - el deber de la empresa de adoptar una conducta responsable y el deber de la consultoría de promover dicha conducta. Por lo tanto,

los consultores deben servir a dos “señores” – a la organización cliente en razón de su contrato y a la sociedad por razones morales. En este sentido, es evidente que las obligaciones de los consultores con los intereses particulares de los clientes pueden entrar en conflicto con el deber de los consultores hacia la sociedad y con sus propios intereses como empresa.

**Figura 2: “Triángulo de la agencia” de la consultoría de RSC**

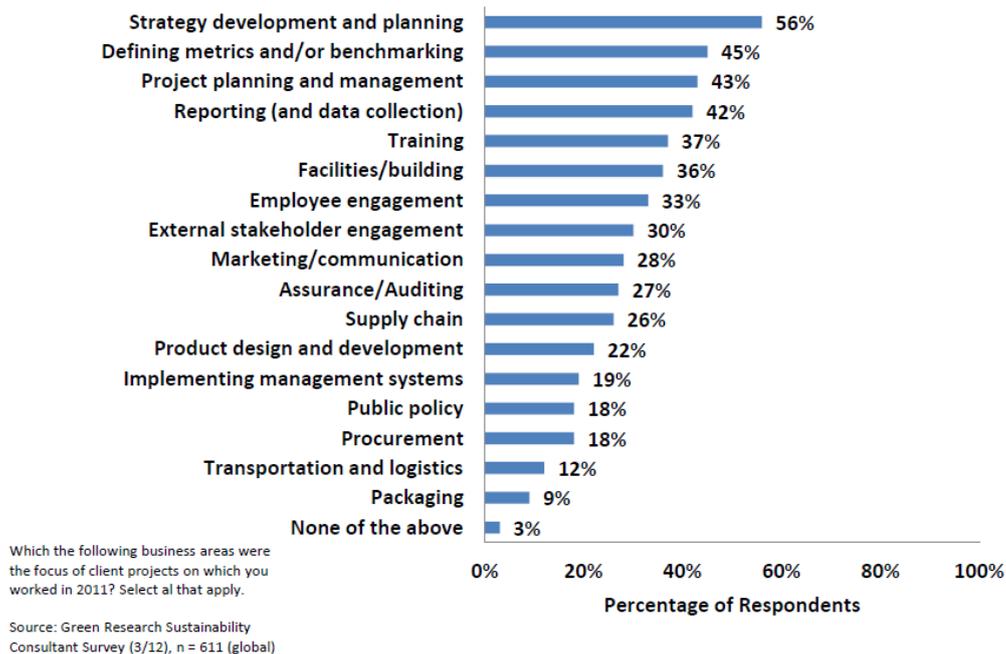


Fuente: Fernandez Young et al. (2003)<sup>10</sup>

Las empresas que ofrecen consultoría de RSC pueden ser de dos tipos: empresas dedicadas exclusivamente a algún área relacionada con la RSC y la sostenibilidad o empresas de consultoría en general que incorporan los servicios de RSC entre otras áreas. En particular, las grandes empresas multinacionales confían ante todo en las grandes consultorías con marcas reconocidas, como por ejemplo las “Big Four” Ernst & Young, KPMG, Deloitte y PwC.<sup>11</sup>

Según una encuesta de *Green Research* y la *International Society of Sustainability Professionals* (ISSP) de 2012<sup>12</sup>, la mayoría de proyectos de consultoría de RSC se centran en el desarrollo de la estrategia y la planificación (56%) (véase Figura 3). La definición de indicadores y/o el benchmarking ocupan el segundo lugar con 45%, seguidos de cerca de la planificación y gestión de proyectos y el *reporting* (y recogida de datos). No es de extrañar que estas categorías - todas relacionadas con la planificación, implementación y seguimiento de las iniciativas de sostenibilidad – sean áreas clave, ya que se requieren en una amplia variedad de organizaciones. Asimismo, las empresas solicitan servicios de consultoría con respecto a la difusión y comunicación, como se refleja en los porcentajes relativamente elevados de proyectos de formación, compromiso con los empleados, compromiso con los grupos de interés externos y marketing/comunicación. Las restantes categorías son más especializadas, como por ejemplo auditorías, gestión de la cadena de suministro, diseño de productos, sistemas de gestión, compras, transporte y logística, y *packaging*.

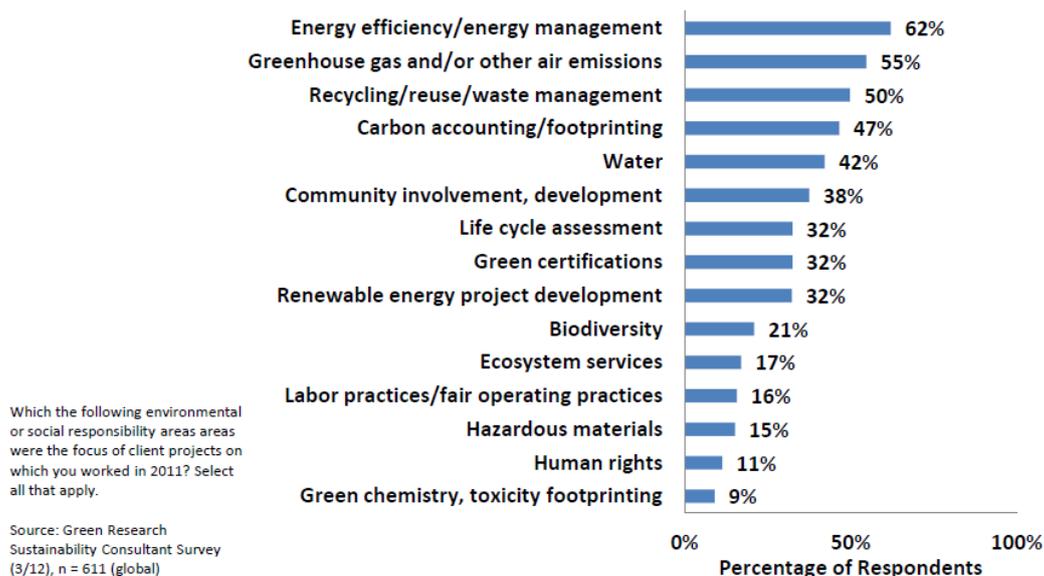
**Figura 3: Servicios más ofrecidos en los proyectos de consultoría de RSC**



Fuente: Green Research (2012)<sup>13</sup>

Con respecto a los proyectos técnicos, predominan los relativos a la energía, las emisiones atmosféricas, los residuos, el carbono y el agua (véase Figura 4). En cierto modo, éstos parecen ser los temas en los cuales existe más sensibilización, mientras que las cuestiones de biodiversidad y ecosistemas reciben menos atención en la actualidad.

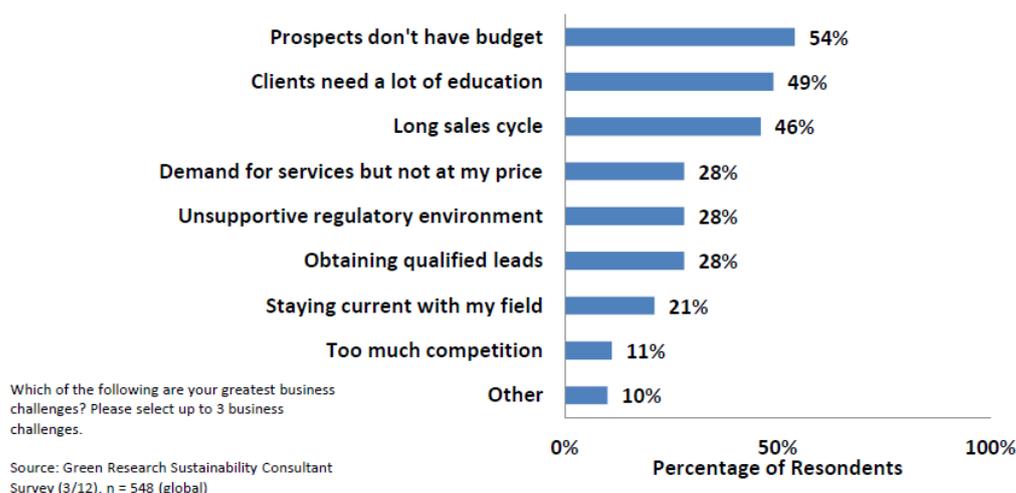
**Figura 4: Áreas temáticas más comunes de los proyectos de consultoría de RSC**



Fuente: Green Research (2012)<sup>14</sup>

La encuesta de *Green Research* e ISSP de 2012 también preguntó a los más de 1.500 consultores encuestados de todo el mundo sobre su percepción de los mayores retos empresariales (véase Figura 5). Junto a varias preocupaciones de carácter económico – falta de presupuesto, largos ciclos de ventas, los clientes no quieren o no pueden pagar los precios del consultor – cabe destacar que casi la mitad de los consultores nombró la necesidad de educar a los clientes. Para los consultores, la educación de los clientes en temas de sostenibilidad/RSC es necesaria tanto para conseguir contratos como para cumplirlos de manera exitosa.

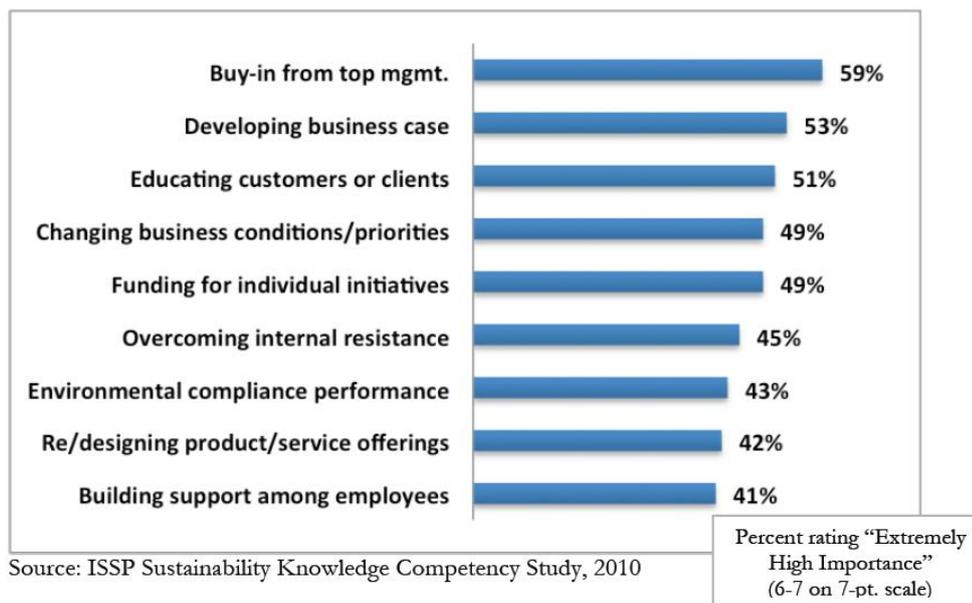
**Figura 5: Mayores retos empresariales para consultores de RSC**



Fuente: Green Research (2012)<sup>15</sup>

Otra encuesta de la ISSP de 2010<sup>16</sup> – realizada a consultores y otros profesionales de la sostenibilidad/RSC - pidió a los entrevistados que clasificaran la importancia de los retos empresariales relacionados con la sostenibilidad (véase Figura 6). De las 18 cuestiones predefinidas en la encuesta, los encuestados otorgaron la importancia más alta a las cuestiones relacionadas con la sensibilización o educación, en términos de conseguir la aceptación o apoyo de la alta dirección (59%), educar a los clientes (51%) y superar las resistencias internas a los cambios que resultan de la implantación de iniciativas relacionadas con la sostenibilidad (45%). Otras cuestiones consideradas importantes están ligadas a demostrar el valor de la sostenibilidad, es decir, desarrollar el *business case* de manera convincente (53%), mantener el enfoque hacia la sostenibilidad en el contexto de las prioridades cambiantes del negocio (49%) y obtener fondos para iniciativas de sostenibilidad (49%). En particular, el colectivo encuestado de consultores mostró más preocupación por desarrollar los argumentos empresariales de la sostenibilidad (*business case*), conseguir la aceptación de la alta dirección y realizar *benchmarking* con otras organizaciones.

**Figura 6: Importancia de cuestiones relacionadas con la sostenibilidad**



El estudio de *Green Research* reconoce que hoy en día, la mayoría de los consultores de sostenibilidad están trabajando en proyectos de estrategia y planificación, probablemente debido a que muchas empresas se encuentran todavía en las primeras etapas de planificación y ejecución de la sostenibilidad/RSC. Sin embargo, este estudio sugiere que durante la próxima década la consultoría de sostenibilidad evolucionará hacia servicios de carácter más táctico, técnico u orientado a proyectos. Asimismo, como el conocimiento sobre conceptos y prácticas de sostenibilidad estará más generalizado, se demandarán consultores especializados en determinadas sectores y áreas funcionales.

### 2.3. Los retos de transmitir la RSC a las organizaciones

La implantación de la RSC se traduce en cambios organizativos – en los sistemas y procesos - y cambios individuales – en los modelos mentales. En el nivel organizativo se plantea el reto de integrar las iniciativas de RSC en las prácticas empresariales existentes: en cómo motivar a las personas, asignar recursos, organizar procesos, desarrollar estrategias, gestionar el cambio, etc. Por ejemplo, Weaver et al. (1999) diferencian entre prácticas de RSC integradas y desconectadas de los procesos organizativos fundamentales.<sup>18</sup> Las prácticas integradas de RSC implican que se toma en cuenta habitualmente su impacto social y ambiental y que los principios de la RSC o sostenibilidad informan las decisiones cotidianas. Las prácticas integradas de RSC reciben el apoyo de otras políticas y programas organizativos y sus propulsores (responsables de RSC) interactúan regularmente con otros departamentos y directivos, y obtienen su confianza. Por lo tanto, este tipo de prácticas están valoradas dentro de la

organización y se convierten en comportamientos a seguir para directivos y empleados. Por el contrario, las prácticas desconectadas de RSC están disociadas o marginadas del funcionamiento organizativo, probablemente porque su objetivo entra en conflicto con otros objetivos de la organización. En consecuencia, las estructuras y políticas existentes se aíslan de otras políticas y funciones organizativas y son ignoradas por los empleados.

Mecanismos para integrar la RSC en los sistemas y procesos de la empresa incluyen criterios de inversión y desarrollo de productos, sistemas de incentivos, prácticas comerciales, etc., y requieren una mayor sensibilización/conciencia de cuestiones ligadas a la RSC, como por ejemplo tener en cuenta las expectativas de los grupos de interés de la organización. Pero a su vez, la integración de las prácticas de RSC también puede producir una comprensión más profunda de estas cuestiones, ya que las operaciones diarias regulan la atención de los directivos.<sup>19</sup> En conclusión, la adaptación organizativa interna es un elemento importante en el camino hacia la RSC o sostenibilidad (véase Cuadro 1).

### **Cuadro 1: Relevancia de las prácticas integradas de RSC**

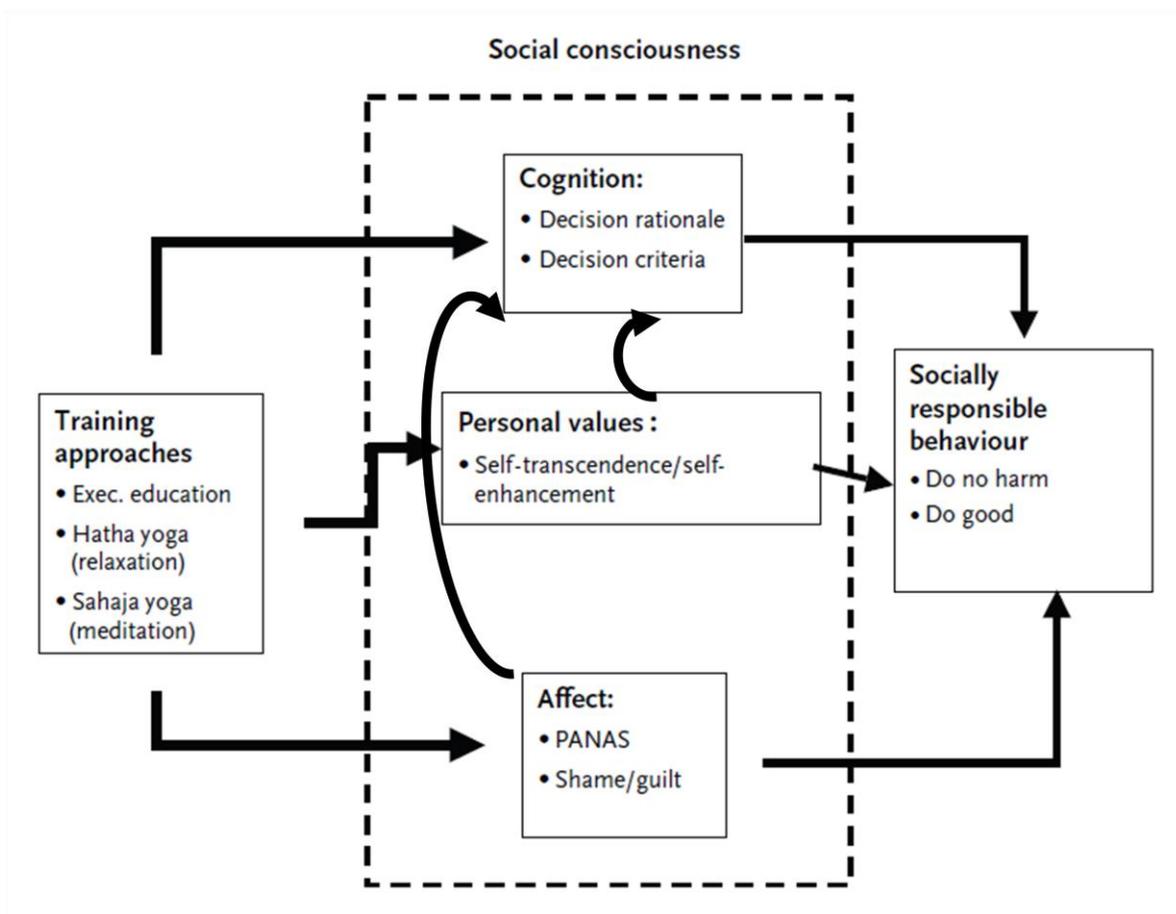
El proyecto de investigación europeo RESPONSE pretendía desarrollar conocimiento sobre las perspectivas cognitivas (diferentes) de compañías y grupos de interés acerca de la responsabilidad social de las empresas. Con este objetivo, un grupo de investigadores de diversas universidades europeas entrevistó a 210 altos directivos y ejecutivos de 19 empresas multinacionales europeas y norteamericanas y 217 representantes de más de 180 organizaciones consideradas como grupos de interés relevantes para estas empresas. Entre los resultados del proyecto se observó que la integración de la RSC en las decisiones y procesos empresariales y las consiguientes iniciativas de cambio organizativo interno conllevaban un mejor desempeño en RSC de las empresas bajo estudio. En comparación, las actividades de diálogo con los *stakeholders* y la participación en iniciativas externas no parecían afectar el *performance* de la responsabilidad social, evaluado de forma agregada mediante las calificaciones de varias agencias de *rating* social, percepciones de los grupos de interés y la propia evaluación del equipo investigador.

Fuente: Zollo et al. (2009)<sup>20</sup>

No obstante, la transición organizativa hacia la RSC es realizada en última instancia por los individuos presentes en las organizaciones. Pero, ¿qué impulsa el comportamiento socialmente responsable de los directivos y empleados? Para responder a esta pregunta es necesario comprender los factores que explican la sensibilidad de las personas a los impactos sociales de sus decisiones y acciones. A tal efecto, Schneider et al. (2010) diferencian entre sensibilización/conocimiento social (*social awareness*) y conciencia social (*social consciousness*).<sup>21</sup> Según estos autores, la sensibilización social surge de la transferencia de conocimientos y se traduce en comportamientos a través de la

acción deliberada. El desarrollo de la conciencia social, en cambio, implica transformaciones en características psicológicas más profundamente arraigadas, de manera que lleva a comportamientos socialmente responsables de forma más “automática” que deliberada o controlada. Se ha observado que los antecedentes psicológicos de la conciencia social - cognición, valores y afecto – interactúan de forma compleja para fomentar el comportamiento socialmente responsable, confirmándose la noción de que este tipo de comportamiento surge más de un “impulso” que de un cálculo razonado (véase Figura 7).<sup>22</sup>

**Figura 7: Conciencia social y comportamiento socialmente responsable**



Fuente: Adaptado de Schneider et al. (2010)<sup>23</sup>

Como se muestra en la Figura 7, diferentes enfoques de formación impactarán de manera diferente en el nivel de conciencia social. La formación de orientación cognitiva es la formación más habitual para directivos y empleados (formación ejecutiva en aula) y se basa en una amplia variedad de técnicas, que van desde la lectura y la exposición magistral a los análisis de casos, discusiones en grupo, juegos y simulaciones por ordenador. Este tipo de formación puede lograr la sensibilización social, debido a que se plantean cuestiones relacionadas con la RSC y se discuten posibles respuestas, pero es más difícil que impacte en los rasgos psicológicos y valores personales.

Por otra parte, la formación orientada al aprendizaje experiencial se basa en que los individuos experimenten directamente las consecuencias de una situación determinada, por ejemplo, el impacto del comportamiento de la empresa en la sociedad a través de proyectos de acción social. Estas experiencias pueden contribuir a la conciencia social mediante la exposición a estímulos sensoriales, cognitivos y emocionales que promueven la auto-indagación personal.<sup>24</sup>

Finalmente, la formación basada en prácticas de introspección y/o meditación puede afectar la forma en que la persona se percibe a sí misma (sus valores personales, sus virtudes y sus limitaciones) y sus interdependencias con el entorno, incluida la manera en que se percibe el impacto de sus decisiones y acciones sobre el contexto social en el que opera su compañía. Estas técnicas – ya introducidas por algunas instituciones educativas y empresas – se han mostrado eficaces en producir los cambios necesarios en los factores psicológicos que influyen en el comportamiento socialmente responsable (cognición, valores y afecto) (véase Cuadro 2).<sup>25</sup> Todavía falta por comprobar la eficacia de otros enfoques de formación orientados al desarrollo profesional, como por ejemplo el *coaching*, para afectar la conciencia social y el consiguiente comportamiento socialmente responsable.

## Cuadro 2: Impacto de enfoques innovadores de formación ejecutiva

Como parte del proyecto de investigación europeo RESPONSE (véase Cuadro 1) se llevaron a cabo experimentos en cuatro empresas para comprobar la eficacia de diferentes enfoques de formación de directivos para desarrollar comportamientos socialmente responsables. En total, se pidió a 93 directivos que respondieran a una serie de dilemas de decisión, así como a varios *tests* relacionados con su perfil psicológico, antes y después de la formación llevada a cabo. Los resultados evidenciaron que los enfoques tradicionales de formación ejecutiva no fueron eficaces a la hora de cambiar decisiones tomadas en relación con dilemas de RSC. En cambio, enfoques dirigidos al desarrollo personal, como técnicas de relajación y meditación, aún sin referencia explícita a la RSC, mostraron un gran impacto sobre cambios en las decisiones tomadas y las características psicológicas específicas de los directivos (afecto, valores y razonamiento cognitivo) que potencian el comportamiento socialmente responsable.

Fuente: Schneider et al. (2010)<sup>26</sup>

### 3. La visión de los consultores

Con el objetivo de reflexionar sobre la función de los consultores en la integración estratégica y operativa de la RSC en las organizaciones, hemos utilizado una metodología participativa y hemos realizado dos talleres con un grupo de 11 consultoras y consultores con experiencia en el campo de la RSC. En el Anexo 1 se explica la metodología empleada para la realización de estos talleres, en los que planteamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles han sido las funciones de los consultores de RSC hasta el momento?
2. ¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades de estas funciones para transmitir la RSC?
3. ¿Cómo se puede integrar la RSC en todos los sistemas y procesos de la organización?
4. ¿Cómo se puede promover la conciencia de la RSC en los directivos/empleados?

Los resultados de las reflexiones y aportaciones realizadas en los talleres se resumen en este capítulo.

#### 3.1. Funciones actuales de los consultores de RSC

La Tabla 1 muestra los diversos roles y funciones de los consultores de RSC que se identificaron en el primer taller. Cabe remarcar que la desagregación de la actuación del consultor en estos roles es un ejercicio un tanto artificial, ya que en la realidad las diferentes funciones se pueden solapar y mezclar entre ellas. Sin embargo, la presente tipología puede resultar útil desde un punto de vista conceptual, puesto que cada rol identificado pone el énfasis en un aspecto importante de la actuación del consultor de RSC.

Así, por un lado los roles de “experto” y “prescriptor” se centran en ayudar a la organización cliente, basándose en los conocimientos teóricos y técnicos especiales y la experiencia profesional del consultor. Por otro lado, los papeles de “facilitador”, “entrenador”, “agente de cambio” e “inspirador” requieren que el consultor se adapte a la situación particular de la organización consultada e impulse el proceso de cambio deseado mediante la aplicación de diversas técnicas y dinámicas interpersonales. Todos estos roles son comunes a la mayoría de especializaciones de la consultoría (p.ej., calidad, innovación). No obstante, la consultoría en temas relacionados con la RSC y la sostenibilidad exige un rol específico – que podemos llamar el “activista” del desarrollo sostenible – que debe transmitir los valores correspondientes con el fin de que la

organización cliente integre la RSC en su gestión estratégica y operativa. La correcta ejecución de este papel está fuertemente ligada a las creencias personales del consultor y a sus convicciones.

**Tabla 1: Roles y funciones de los consultores de RSC**

<b>Rol</b>	<b>Función</b>	<b>Ejemplo de servicio de consultoría de RSC</b>
Experto	Proporcionar conocimiento especializado de RSC a la organización cliente	Suministro de información y recomendaciones de mejora, elaboración de estudios e informes, diseño de proyectos y sistemas
Prescriptor	Proponer prácticas estandarizadas (con respecto a partes de la RSC) a la organización cliente	Aplicación de estándares y normas (ISO 14001, ISO 26000, SGE21, GRI, AA1000, etc.), metodologías propias del consultor
Facilitador	Ayudar a la organización cliente a integrar la RSC en la gestión de la empresa	Orientación para implantar nuevos sistemas o proyectos, conexión con sistemas y estructuras existentes en la empresa (sistemas informáticos, cuadro de mando, etc.)
Entrenador / coach	Ayudar a empleados / directivos de la organización cliente a desarrollar habilidades para la RSC	Sensibilización, formación, acompañamiento de directivos
Agente de cambio	Impulsar el cambio hacia actitudes y comportamientos favorables a la RSC	Superación de resistencias al cambio de las personas y modificación de rutinas y cultura de la empresa
Inspirador (polinizador)	Inspira a la organización cliente para integrar la RSC en sus relaciones con el entorno y en su modelo de negocio	Desarrollo de estrategias de RSC/sostenibilidad, gestión del diálogo con los grupos de interés
“Activista” del desarrollo sostenible	Transmitir valores de la RSC a la organización cliente	Es transversal a todas las funciones

En cierta manera, y como se afirmó en el taller, todos los roles intervienen en un proyecto de consultoría de RSC. La importancia relativa de cada papel depende de las características de la empresa consultora (tamaño, estructura, misión) y de las expectativas de la organización cliente. Asimismo, las funciones ejercidas pueden evolucionar a lo largo del proceso de consultoría, ya que puede haber cierto orden cronológico en el transcurso de la relación consultor-cliente. Así, un consultor puede iniciar su tarea en calidad de experto asesor para familiarizarse

con las circunstancias de la organización cliente y puede luego actuar cada vez más como un consultor impulsor del proceso, tratando de hacer participar al cliente en la búsqueda de métodos para asegurar el cambio hacia una gestión más responsable y sostenible.

### **3.2. Riesgos y oportunidades de las funciones de los consultores de RSC**

En el primer taller también se identificaron y debatieron diferentes riesgos y oportunidades relacionadas con las funciones actuales de los consultores de RSC (véase Tabla 2). En general, las oportunidades detectadas van ligadas al avance del discurso del desarrollo sostenible y la responsabilidad social de las empresas en la sociedad y en el mundo empresarial. La creciente implicación por parte de empresas, consumidores y otros *stakeholders* facilita que las organizaciones reconozcan la importancia de incorporar criterios éticos, medioambientales y sociales en su gestión. Como consecuencia de este fenómeno se constata que ha habido una importante evolución en la gestión de la RSC en las organizaciones del sector privado (y en menor medida en el sector público): paulatinamente se han creado estructuras organizativas de RSC (responsables, departamentos, comisiones) y se han adquirido conocimientos básicos sobre la RSC (quiénes son los grupos de interés, cómo se elabora una memoria de sostenibilidad, etc.). Esta evolución ha condicionado a su vez la consultoría de RSC como actividad, ya que en un período relativamente corto se ha tenido que adaptar a las cambiantes necesidades de las organizaciones cliente. Naturalmente, la reciente crisis económica también ha afectado la disponibilidad de invertir en proyectos de consultoría de RSC por parte de los potenciales clientes.

Los riesgos identificados con respecto a las actuales funciones de los consultores pueden dividirse en riesgos internos y externos a las organizaciones cliente. Los riesgos externos están relacionados con la falta de implicación de los diferentes grupos de interés, en especial de los propios consultores y/o promotores de la RSC que pueden actuar de forma incoherente con los planteamientos de la responsabilidad/sostenibilidad. Los riesgos internos se refieren principalmente a la dificultad de afrontar el cambio organizativo y el cambio individual para conciliar los principios de la RSC con los valores, intereses y normas existentes.

**Tabla 2: Riesgos y oportunidades de las funciones de los consultores de RSC**

Riesgos	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección de la organización cliente puede no “creer” en la RSC: no compartir los valores, no tener voluntad de cambio</li> <li>• La organización cliente puede tener un enfoque limitado de la RSC, no estratégico (se confunde una “parte” con el “todo”)</li> <li>• La organización cliente puede querer instrumentalizar la RSC para otros fines (p.ej. mejorar su imagen y reputación)</li> <li>• La empresa puede tener problemas para encontrar un “equilibrio” entre sus intereses y los de sus grupos de interés</li> <li>• Los grupos de interés de la empresa pueden no valorar la RSC</li> <li>• Algunos promotores/consultores de la RSC promueven la idea de que la RSC es cumplir con una “<i>checklist</i>” o con los criterios de un sello/etiqueta</li> <li>• Algunos promotores/consultores de la RSC no son coherentes con los planteamientos de la RSC y pueden desprestigiar el concepto</li> <li>• No existe un código de buenas prácticas o código deontológico de los consultores de RSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La RSC está vinculada con el modelo de negocio y puede considerarse una fuente de innovación y entendimiento del mercado</li> <li>• El paradigma de desarrollo sostenible está ampliamente aceptado y se ha introducido en el discurso general de organismos nacionales e internacionales</li> <li>• El desarrollo sostenible y la RSC se han incorporado en el lenguaje y las agendas del mundo empresarial</li> <li>• Crecientes “presiones” de los <i>stakeholders</i> y del mercado favorables a la RSC (consumo responsable)</li> <li>• Ejemplos de empresas responsables/sostenibles y exitosas han demostrado que “otro mundo es posible”</li> </ul>

### 3.3. Cómo impulsar el cambio organizativo hacia la RSC

En el segundo taller se discutieron posibles actuaciones para impulsar el cambio organizativo hacia la RSC. Se remarcó que la condición previa para integrar la RSC en todos los sistemas y procesos de la organización es la voluntad de la alta dirección de afrontar este cambio organizativo. Asimismo, este proceso de cambio tiene que ir vinculado a la creación de una cultura interna de RSC para que los valores y principios sean interiorizados por los integrantes de la organización.

El objetivo es integrar la RSC en todos los procesos estratégicos, operativos y de soporte. En este sentido, son procesos clave, por ejemplo, la compra/contratación, la gestión de personas, la innovación (en toda la organización) y el gobierno. Para transformar el funcionamiento tradicional de estos procesos, los consultores participantes en el taller recomendaron seguir una metodología sistemática del siguiente estilo: 1) Diagnóstico, 2) Identificación de “gaps”, 3) Definición de cambios y 4) Seguimiento y mejora. La Tabla 3 muestra

las actuaciones encaminadas a conseguir los cambios de procesos y sistemas que se propusieron en el taller, relacionadas con la sensibilización/formación, comunicación, reconocimiento y operativización específica. Para asistir a las organizaciones cliente en estas actuaciones, los consultores deben ejercer las diferentes funciones identificadas en el apartado 3.1. Finalmente se destacó la importancia de que el proceso de cambio se llevase a cabo de acuerdo con los valores propios de la RSC, es decir de forma transversal – tendiendo “puentes” entre los diferentes departamentos – y participativa con todos los niveles de la organización.

**Tabla 3: Actuaciones para integrar la RSC en sistemas y procesos organizativos**

<b>Actuación</b>	<b>Función del consultor de RSC</b>
Sensibilización de la dirección	Aportar conocimientos para convencer del <i>business case</i> Formación/acompañamiento para mostrar cómo se vincula la RSC al negocio
Sensibilización/formación a directivos, mandos intermedios y equipos	Realizar cursos de formación y talleres
Operativización de la RSC en cada departamento	Aportar conocimientos y prácticas estandarizadas de cómo introducir criterios de RSC en procesos Identificar cambios/planes específicos Inspirar con prácticas de otras empresas (benchmarking)
Comunicación interna	Diseñar procesos o planes de comunicación para que empleados entiendan qué se hace y por qué
Reconocimiento social y económico de esfuerzos hacia la RSC	Desarrollo de planes de incentivos y reconocimiento

### 3.4. Cómo impulsar el cambio individual hacia la RSC

Complementando la discusión sobre el cambio organizativo, en el segundo taller también se debatió cómo impulsar el cambio individual de las personas integrantes de las organizaciones.

En la Tabla 4 se muestran las actuaciones propuestas para promover la conciencia de la RSC en los directivos y empleados. Más allá de la sensibilización y formación habitual basada en la transmisión de conocimientos, se puso énfasis en las iniciativas dirigidas al desarrollo personal y autoconocimiento y en las iniciativas que “acerquen a la realidad” exterior de las organizaciones, para estimular cambios en las características psicológicas más profundamente arraigadas. Por ejemplo, hay una organización internacional sin ánimo de lucro,

*Common Purpose*, que organiza cursos de desarrollo de liderazgo en los que se mezclan personas de los sectores privado, público y social y que son expuestos a nuevos entornos de trabajo como cárceles, escuelas, hospitales, plantas de producción, etc.<sup>27</sup>

**Tabla 4: Actuaciones para promover la conciencia de la RSC**

<b>Actuación</b>	<b>Función del consultor de RSC</b>
Iniciativas de desarrollo personal (más humano) y autoconocimiento	Adaptar talleres de liderazgo para incorporar competencias relacionadas con la RSC, por ejemplo empatía, pensamiento sistémico  Realizar talleres experienciales/meditación
Iniciativas que “acerquen a la realidad”	Impulsar participación en la comunidad, por ejemplo foros, jornadas de puertas abiertas  Impulsar experiencias de intercambio de papeles, por ejemplo voluntariado corporativo
Potenciación de referentes dentro la organización	Promover ejemplaridad de los directivos  Promover otros “líderes” más allá de directivos
Recompensación de comportamientos coherentes con la RSC	Promover la recompensa afectiva (sociedad, planeta)  Promover la recompensa pública y económica

Para acompañar estas iniciativas de formación más innovadoras es importante potenciar los referentes que sirvan de ejemplo dentro de la organización (directivos y otros “líderes”) y ofrecer recompensas - tanto económicas como no económicas - para los comportamientos coherentes con la RSC. Las funciones del consultor en estas actuaciones son más bien de agente de cambio y entrenador / coach que persigue impulsar cambios en actitudes y competencias – funciones que pueden ser ejercidas por el propio consultor o por terceros. En todo caso, la posibilidad de llevar a cabo este tipo de actuaciones depende de la disponibilidad de la organización cliente de abordar el cambio en el ámbito personal. Finalmente, como se señaló en el taller, al promover el cambio individual y organizativo hacia la RSC pueden surgir conflictos entre personas o departamentos que pueden requerir procesos de mediación.

## 4. La visión de las organizaciones cliente

Mediante una encuesta hemos querido recoger las percepciones de las organizaciones cliente sobre la función de los consultores de RSC. En el Anexo 2 se explica la recogida de datos y en el Anexo 3 se muestra el cuestionario empleado para la encuesta. En este capítulo se presentan y analizan los resultados de la encuesta realizada, en la que recibimos las respuestas completas de 64 organizaciones. Las características de la muestra se pueden consultar en la Tabla 5. En su mayoría, se trata de empresas privadas (81,2%) con más de 500 empleados (62,5%), con más de 100 millones de euros de facturación (58,8%), pertenecientes al sector servicios (62,5%), con más de 5 años de experiencia en la realización de actuaciones relacionadas con la RSC (81,3%) y cuya Alta Dirección otorga a la RSC una importancia relativamente alta (4,16 sobre 5).

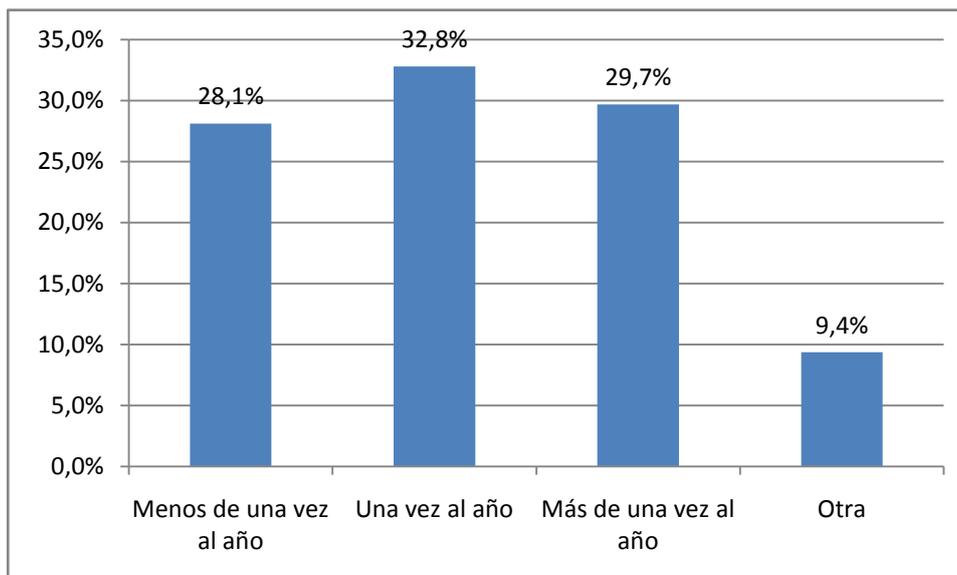
**Tabla 5: Características de la muestra (n=64)**

<b>Tipología de la organización</b>	
Empresa privada cotizada	32,8%
Empresa privada no cotizada	48,4%
Empresa u organismo público	15,6%
Entidad social	3,1%
<b>Número de empleados de la organización</b>	
1 – 9	4,7%
10 – 49	14,1%
50 – 249	14,1%
250 – 499	4,7%
500 - 4.999	39,1%
> 5.000	23,4%
<b>Volumen de facturación (en millones de €) de la organización</b>	
< 2	9,5%
2 – 10	14,3%
10 – 50	6,3%
50 – 100	11,1%
100 – 300	17,5%
> 300	41,3%
<b>Sector de actividad de la organización</b>	
Servicios	62,5%
Industria	23,4%
Otros	14,1%
<b>Cargo de la persona que contesta la encuesta</b>	
Dirección General o equivalente	14,3%
Dirección RSC/Sostenibilidad o equivalente	49,2%
Otro	36,5%
<b>Experiencia de la organización con la RSC o sostenibilidad</b>	
Menos de un año	0,0%
1 a 3 años	12,5%
3 a 5 años	6,3%
5 a 10 años	51,6%
Más de 10 años	29,7%
<b>Importancia otorgada a la RSC por la Alta Dirección de la organización (del 1 al 5)</b>	<b>4,16</b>

#### 4.1. Características de los servicios de consultoría contratados

Con respecto a la frecuencia en que las organizaciones colaboran con consultores de RSC, ésta se distribuye equitativamente en tres categorías: menos de una vez al año, una vez al año y más de una vez al año (véase Figura 8). Aparte, un pequeño porcentaje de organizaciones afirma que colabora con este tipo de consultores de forma ocasional y *ad hoc* o que en los últimos años ha prescindido de estas colaboraciones.

**Figura 8: Frecuencia de colaboración con consultores de RSC**



Generalmente se considera que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen más dificultades para implantar actuaciones de RSC debido a sus restricciones en recursos financieros, de equipo humano y de tiempo. Si separamos la muestra en organizaciones con menos de 500 empleados y aquellas con más de 500 empleados, observamos claramente que las organizaciones de tamaño más pequeño colaboran con menor frecuencia con consultores de RSC que las organizaciones grandes (véase Tabla 6).

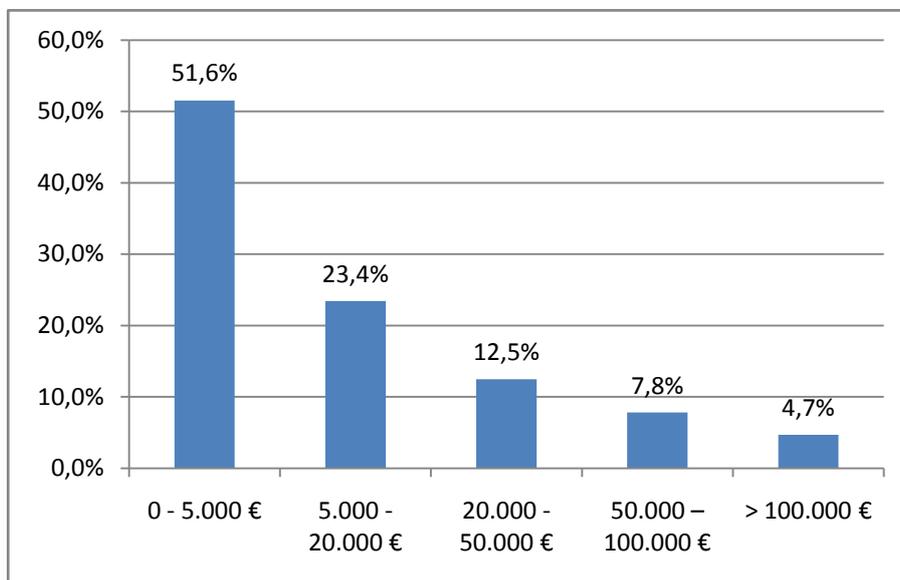
**Tabla 6: Frecuencia de colaboración con consultores de RSC según tamaño**

	Menos de 500 empleados	Más de 500 empleados	Muestra total
Menos de una vez al año	41,7%	20,0%	28,1%
Una vez al año	33,3%	32,5%	32,8%
Más de una vez al año	16,7%	37,5%	29,7%
Otra	8,3%	10,0%	9,4%

La Figura 9 muestra los rangos de recursos económicos que las organizaciones destinan anualmente a servicios de consultoría de RSC: aproximadamente la mitad de la muestra gasta menos de 5.000 € al año y una cuarta parte destina

entre 5.000 y 20.000 €. En porcentajes menores, las organizaciones invierten cantidades superiores a los 20.000 € anuales.

**Figura 9: Recursos económicos destinados anualmente a consultoría de RSC**



En la Tabla 7 nuevamente observamos la influencia del tamaño de las organizaciones: mientras que las organizaciones con menos de 500 empleados en su gran mayoría pagan menos de 5.000 € y como tope absoluto se gastan 20.000 €, un 40% de las organizaciones con más de 500 empleados destinan más de este presupuesto anual a los servicios de consultoría de RSC. También se observa que las organizaciones con más experiencia en actividades de RSC tienden a destinar más recursos económicos.

**Tabla 7: Recursos económicos destinados anualmente a consultoría de RSC según tamaño**

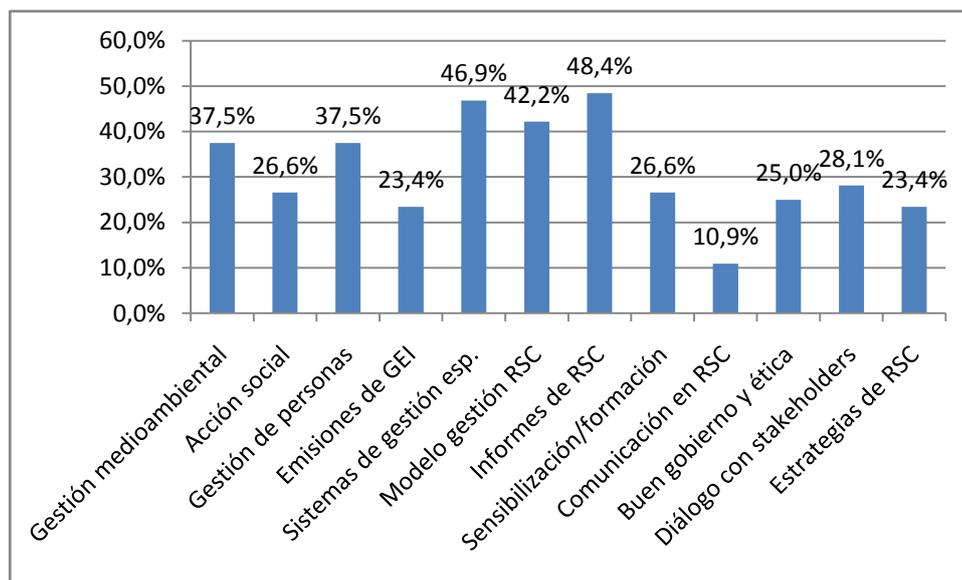
	Menos de 500 empleados	Más de 500 empleados	Muestra total
0 - 5.000 €	79,2%	35,0%	51,6%
5.000 - 20.000 €	20,8%	25,0%	23,4%
20.000 - 50.000 €	0,0%	20,0%	12,5%
50.000 - 100.000 €	0,0%	12,5%	7,8%
> 100.000 €	0,0%	7,5%	4,7%

En la encuesta se preguntaba a las organizaciones qué servicios de consultoría de RSC habían contratado en el pasado, qué servicios estaban contratando en la actualidad y qué servicios tenían intención de contratar en el futuro.

Como se puede ver en la Figura 10, los servicios más contratados en los últimos 10 años (por más del 40% de las organizaciones) son la elaboración de informes de RSC / Memorias de Sostenibilidad, el diseño e implantación de sistemas de gestión específicos (de medio ambiente, seguridad y salud laboral, gestión

energética, ecodiseño,...) y el diseño e implantación de modelos de gestión de RSC o sostenibilidad. Un 37,5% de las organizaciones han llevado a cabo estudios y planes de gestión medioambiental (en cuestiones de energía, residuos, emisiones, agua, recursos,...) y estudios y planes de gestión de personas (con respecto a temas como diversidad, igualdad, conciliación, integración laboral,...). Servicios empleados por menos del 30% en el pasado son la gestión del diálogo con los grupos de interés (*stakeholders*), estudios y planes de acción social / impacto en la comunidad / voluntariado corporativo, actividades de sensibilización y formación para generar una cultura de sostenibilidad, la implantación de buenas prácticas y recomendaciones de buen gobierno y ética empresarial (prácticas de buen gobierno, código ético / de conducta,...), inventarios y medidas de reducción y compensación de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y el desarrollo de estrategias de RSC o sostenibilidad. Solamente un 10,9% ha contratado el diseño de planes y campañas de comunicación en RSC o marketing social. Otros servicios de consultoría mencionados por las organizaciones son presentación a índices de sostenibilidad, auditorías sociales a proveedores, cuestiones de derechos humanos, integración de personas con discapacidad y voluntariado corporativo.

**Figura 10: Servicios de consultoría contratados en los últimos 10 años**



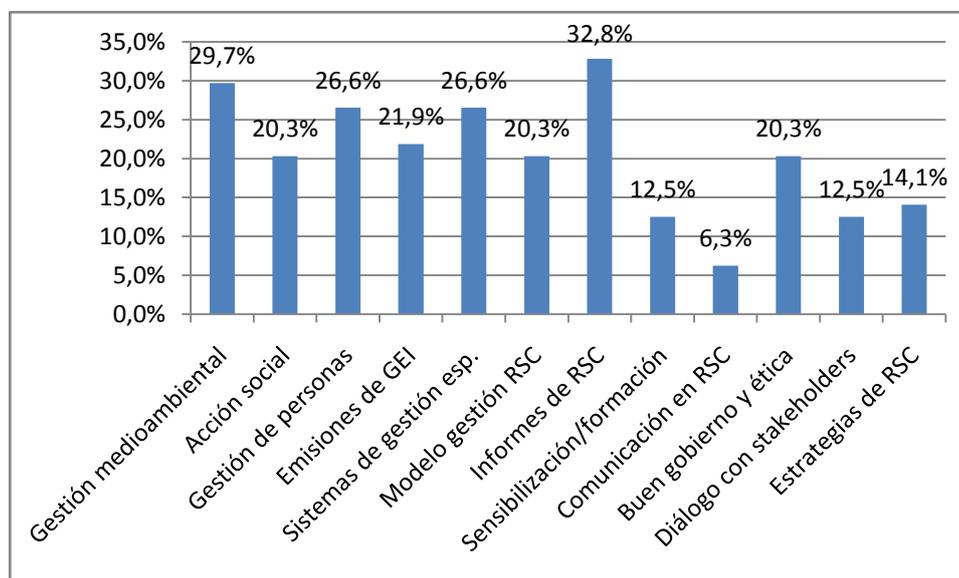
Si diferenciamos la muestra en organizaciones con menos de 500 empleados y aquellas con más de 500 empleados, observamos que las organizaciones de tamaño menor comparativamente han contratado más servicios relacionados con modelos de gestión de la RSC, sensibilización / formación y buen gobierno y ética, y menos servicios relacionados con la acción social y las emisiones de GEI (véase Tabla 8).

**Tabla 8: Servicios de consultoría contratados en los últimos 10 años según tamaño**

	Menos de 500 empleados	Más de 500 empleados	Muestra total
Gestión medioambiental	41,7%	35,0%	37,5%
Acción social	16,7%	32,5%	26,6%
Gestión de personas	37,5%	37,5%	37,5%
Emisiones de GEI	16,7%	27,5%	23,4%
Sistemas de gestión esp.	50,0%	45,0%	46,9%
Modelo gestión RSC	50,0%	37,5%	42,2%
Informes de RSC	50,0%	47,5%	48,4%
Sensibilización/formación	37,5%	20,0%	26,6%
Comunicación en RSC	8,3%	12,5%	10,9%
Buen gobierno y ética	37,5%	17,5%	25,0%
Diálogo con <i>stakeholders</i>	25,0%	30,0%	28,1%
Estrategias de RSC	25,0%	22,5%	23,4%

La Figura 11 muestra los servicios de consultoría de RSC contratados en la actualidad. Los servicios nombrados con más frecuencia por las organizaciones (al menos un 25% de la muestra) son la elaboración de informes de RSC / Memorias de Sostenibilidad, estudios y planes de gestión medioambiental, estudios y planes de gestión de personas y diseño e implantación de sistemas de gestión específicos.

**Figura 11: Servicios de consultoría contratados en la actualidad**



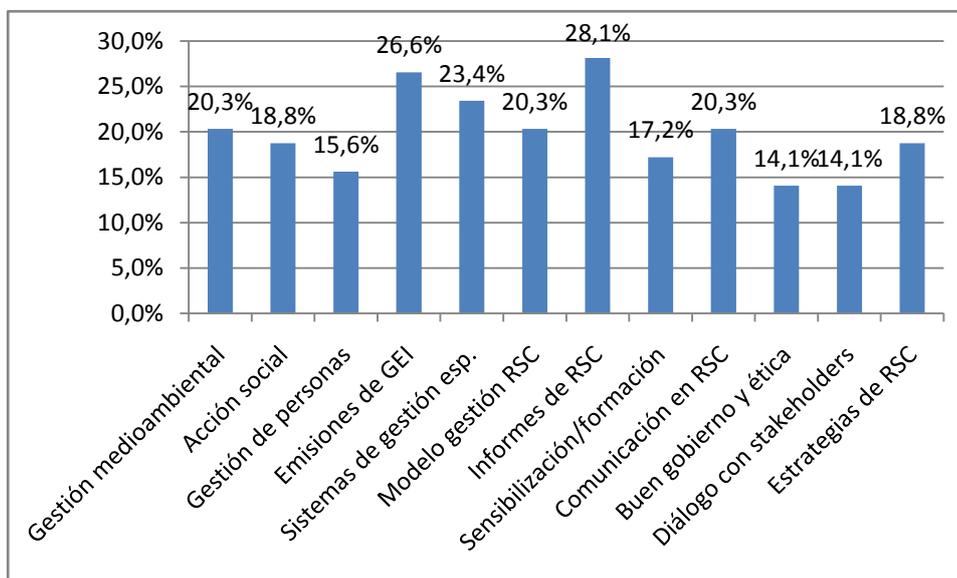
Como muestra la Tabla 9, las organizaciones con menos de 500 empleados contratan menos servicios relacionados con la gestión medioambiental, la gestión de personas, las emisiones de GEI y los informes de RSC en comparación con las organizaciones de mayor tamaño.

**Tabla 9: Servicios de consultoría contratados en la actualidad según tamaño**

	Menos de 500 empleados	Más de 500 empleados	Muestra total
Gestión medioambiental	16,7%	37,5%	29,7%
Acción social	16,7%	22,5%	20,3%
Gestión de personas	16,7%	32,5%	26,6%
Emisiones de GEI	12,5%	27,5%	21,9%
Sistemas de gestión esp.	20,8%	30,0%	26,6%
Modelo gestión RSC	25,0%	17,5%	20,3%
Informes de RSC	20,8%	40,0%	32,8%
Sensibilización/formación	16,7%	10,0%	12,5%
Comunicación en RSC	4,2%	7,5%	6,3%
Buen gobierno y ética	16,7%	22,5%	20,3%
Diálogo con <i>stakeholders</i>	12,5%	12,5%	12,5%
Estrategias de RSC	16,7%	12,5%	14,1%

Con respecto a servicios que las organizaciones piensan que podrían llegar a necesitar en los próximos 10 años, los más nombrados (por al menos un 23% de la muestra) son la elaboración de informes de RSC / Memorias de Sostenibilidad, inventarios y medidas de reducción y compensación de emisiones de GEI y diseño e implantación de sistemas de gestión específicos (véase Figura 12).

**Figura 12: Servicios de consultoría a contratar en los próximos 10 años**



Como muestra la Tabla 10, las organizaciones con menos de 500 empleados tienen intención de contratar más servicios relacionados con buen gobierno y ética y menos servicios relacionados con los sistemas de gestión específicos y las estrategias de RSC en comparación con las organizaciones de mayor tamaño.

**Tabla 10: Servicios de consultoría contratados en los próximos 10 años según tamaño**

	Menos de 500 empleados	Más de 500 empleados	Muestra total
Gestión medioambiental	20,8%	20,0%	20,3%
Acción social	16,7%	20,0%	18,8%
Gestión de personas	16,7%	15,0%	15,6%
Emisiones de GEI	25,0%	27,5%	26,6%
Sistemas de gestión esp.	16,7%	27,5%	23,4%
Modelo gestión RSC	25,0%	17,5%	20,3%
Informes de RSC	25,0%	30,0%	28,1%
Sensibilización/formación	16,7%	17,5%	17,2%
Comunicación en RSC	20,8%	20,0%	20,3%
Buen gobierno y ética	20,8%	10,0%	14,1%
Diálogo con <i>stakeholders</i>	12,5%	15,0%	14,1%
Estrategias de RSC	8,3%	25,0%	18,8%

Si consideramos la evolución de los servicios de consultoría de RSC, notamos que han ido disminuyendo y diversificándose con el tiempo: en general observamos una tendencia decreciente en todos los servicios excepto aquellos relacionados con emisiones de GEI y con la comunicación en RSC / marketing social que tienen previsión de crecer en los próximos 10 años. No obstante, con respecto a las prioridades de las organizaciones hay relativamente poca variación: la elaboración de informes de RSC es siempre el servicio más demandado, mientras que los servicios relacionados con sistemas de gestión específicos, gestión medioambiental y modelos de gestión de RSC se mantienen en posiciones altas a lo largo del tiempo. Únicamente bajan en el ranking los servicios relacionados con la gestión de las personas y con el diálogo con los grupos de interés, y suben por otro lado los servicios ligados al desarrollo de estrategias de RSC, a las emisiones de GEI y a la comunicación en RSC / marketing social.

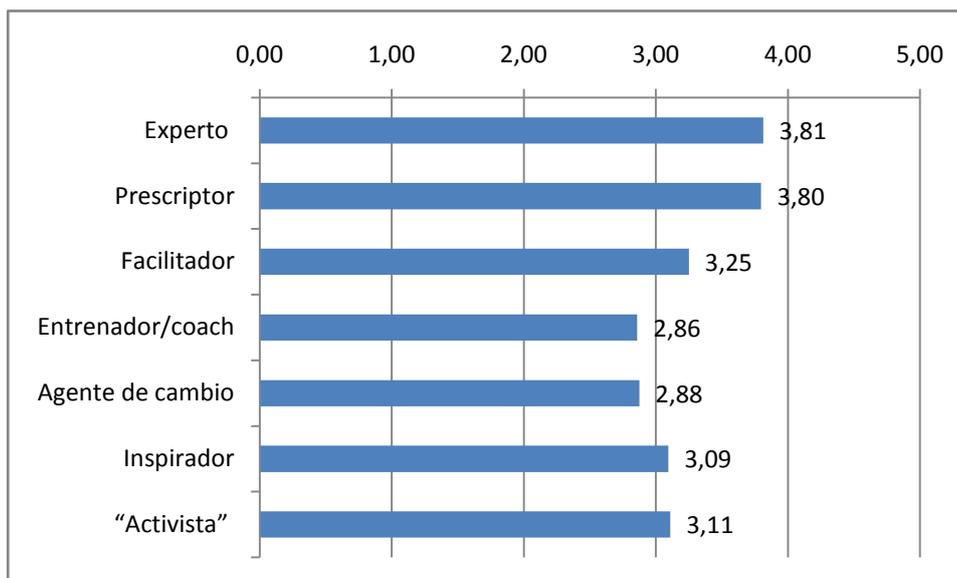
#### 4.2. Valoración de las actuaciones de los consultores contratados

Para saber las percepciones de las organizaciones cliente con respecto a las funciones que ejercen los consultores de RSC, en la encuesta se les pedía la valoración de los roles identificados en el primer taller con los consultores (véase apartado 3.1). La Figura 13 muestra los promedios de puntuación en una escala del 1 al 5.

Las funciones más valoradas – con cierta superioridad – son los roles de “experto” que proporciona conocimiento especializado de RSC y de “prescriptor” que propone instrumentos estandarizados, como por ejemplo Memorias de Sostenibilidad según GRI, sistemas de gestión según ISO 26000, SGE 21, ISO 14001, etc. En tercer lugar se valora el consultor como “facilitador” que ayuda a adaptar los procesos operativos y estratégicos de la organización a los principios

de la RSC. En menor medida, el consultor es percibido como “activista” del desarrollo sostenible que transmite los valores de la RSC y como “inspirador” que integra la RSC en las relaciones de la organización con su entorno y su modelo de negocio. En los últimos puestos se valora la actuación del consultor como “agente de cambio” que impulsa el cambio hacia actitudes y comportamientos favorables a la RSC de empleados y/o directivos y “entrenador / coach” que ayuda a empleados y/o directivos a desarrollar capacidades/habilidades para la RSC.

**Figura 13: Funciones de los consultores de RSC percibidas**



La Tabla 11 muestra las valoraciones de las diferentes funciones diferenciando las organizaciones de la muestra por tamaño. Se observa que las organizaciones con menos de 500 empleados siempre otorgan puntuaciones más altas en comparación con las organizaciones con más de 500 empleados, y que perciben en mayor grado a los consultores como “expertos”, “activistas” e “inspiradores”. También se observa la influencia de la experiencia con actividades de RSC: las empresas con más de 10 años de experiencia perciben menor valor en la actuación de los consultores como transmisores de conocimiento (“expertos”) y de valores (“activistas”).

**Tabla 11: Funciones percibidas de los consultores de RSC según tamaño**

	Menos de 500 empleados	Más de 500 empleados	Muestra total
Experto	3,92	3,75	3,81
Prescriptor	3,83	3,78	3,80
Facilitador	3,29	3,23	3,25
Entrenador/coach	3,29	2,60	2,86
Agente de cambio	3,13	2,73	2,88
Inspirador	3,42	2,90	3,09
"Activista"	3,50	2,88	3,11

Además, la encuesta pedía a los encuestados indicar de forma cualitativa los aspectos valorados positivamente de la actuación del consultor o consultores contratados, basándose en su experiencia particular. La Tabla 12 muestra los aspectos positivos nombrados por las organizaciones de la muestra. Estos aspectos son coherentes con la percepción mayoritaria del consultor como “experto” y “prescriptor” que suministra información, hace un diagnóstico de la organización, diseña un plan de implantación, propone actuaciones, asesora en los diferentes planteamientos, etc. – y se basa fundamentalmente en sus conocimientos teóricos y técnicos especiales y en su experiencia profesional.

**Tabla 12: Aspectos positivos de consultores de RSC**

<b>Aspectos nombrados</b>	<b>Frecuencia</b>
Conocimientos específicos en la materia, conocimientos técnicos	19
Visión global de prácticas de otras organizaciones, conocimiento amplio de tendencias y novedades en RSC/sostenibilidad	11
Evaluación desde un punto de vista externo a la organización, objetividad	9
Experiencia en gestión de proyectos de RSC	8
Metodología de trabajo, capacidad de análisis	8
Benchmarking con otras organizaciones (del sector o de otros sectores)	8
Diseño de las actuaciones a medida de la organización, adaptación a las necesidades de la organización	7
Profesionalidad	5
Implicación	3
Innovación	2
Externalización de procesos	1
Credibilidad interna	1
Comunicación	1
Capacidad para influir en la alta dirección	1

Asimismo, la encuesta pedía indicar de forma cualitativa los aspectos que los encuestados opinaban que se podrían mejorar en las tareas ejercidas por el consultor o consultores contratados. La Tabla 13 muestra los aspectos mejorables nombrados por las organizaciones de la muestra. Estos aspectos hacen referencia mayoritariamente a la necesidad de que el consultor se adapte a la situación particular de la organización consultada para facilitar la integración de los principios de la RSC en sus sistemas y procesos fundamentales, es decir a los roles del consultor como “facilitador” e “inspirador”. Cabe remarcar, sin embargo, que las organizaciones de la muestra reclaman la transmisión de un conocimiento más adaptado y más práctico, pero aparentemente dentro de un servicio dirigido por el consultor y con poca implicación por parte del cliente.

**Tabla 13: Aspectos mejorables de consultores de RSC**

<b>Aspectos nombrados</b>	<b>Frecuencia</b>
Adaptación a las necesidades específicas de la organización (“customización” de propuestas)	9
Practicidad en los planes de implantación (“menos teoría, más práctica”)	6
Conocimiento de la realidad de la organización	6
Tarifas adaptadas a la situación actual de crisis económica	5
Integración con el modelo de gestión/negocio de la organización	5
Seguimiento de las acciones implantadas, objetivos claros y medibles	3
Conocimiento del sector	2
Conocimiento práctico de algunos temas	2
Demasiado énfasis en estándares de RSC	2
Dedicación	2
Innovación para dar valor añadido personalizado	2
Agilidad y rapidez	2
Nivel de profesionalidad de consultores ejecutantes (“becarios”)	2
Informes más concisos	1
Sensibilización	1
Demasiado papeleo	1
Accesibilidad	1
Sistemática	1
Renovación de conocimientos	1
Más proactividad en propuestas/estrategias de RSC	1

Finalmente, el grado de satisfacción general con los servicios de consultoría de RSC recibidos de las organizaciones es un 3,67 (en una escala del 1 al 5) y un 78,1% piensa seguir contratado los servicios de una consultoría en temas relacionados con la RSC o la sostenibilidad en el futuro.

## 5. Conclusiones

El presente estudio constituye una primera aproximación para entender mejor el papel que juegan los consultores en la integración estratégica y operativa de la RSC en las organizaciones. Desde la perspectiva de los consultores de RSC hemos revisado sus funciones actuales, los riesgos y oportunidades relacionadas con estas funciones y las claves para impulsar el cambio organizativo e individual hacia la RSC. Desde la perspectiva de las organizaciones cliente hemos analizado las características de los servicios de consultoría contratados y la valoración de las actuaciones de los consultores que prestan estos servicios. El estudio se basa en las reflexiones y aportaciones de un grupo de 11 consultores de RSC que participaron en dos talleres y una encuesta *online* contestada por 64 organizaciones que alguna vez han contratado los servicios de una consultoría en temas de RSC o sostenibilidad.

La relativamente reciente actividad de consultoría de RSC pretende promover la conducta responsable de las organizaciones cliente y ayudar a cambiar sus modelos de gestión para contribuir al desarrollo sostenible. El avance del discurso del desarrollo sostenible y la responsabilidad social de las empresas en la sociedad y en el mundo empresarial ha facilitado que las organizaciones reconozcan la importancia de incorporar criterios éticos, medioambientales y sociales en su gestión. En consecuencia ha habido un creciente interés en la gestión de la RSC en las organizaciones del sector privado, público y social y en los servicios de consultoría de RSC ofrecidos a estas organizaciones.

A pesar de este panorama optimista, los consultores participantes en el estudio identificaron diversas barreras que dificultan la integración del paradigma de la RSC en el comportamiento de las organizaciones. Por una parte existen dificultades relacionadas con la falta de implicación de los diferentes grupos de interés, en especial de los propios consultores y/o promotores de la RSC que pueden actuar de forma incoherente con los planteamientos de la responsabilidad/sostenibilidad.<sup>28</sup> Por otra parte, los retos en el ámbito interno de las organizaciones se refieren a la dificultad de afrontar los cambios organizativos – en los sistemas y procesos - y los cambios individuales – en los modelos mentales.

Para asistir a las organizaciones cliente en estos cambios organizativos e individuales hacia la RSC, los consultores deben combinar diferentes funciones identificadas en el estudio – desde experto o prescriptor, pasando por facilitador, inspirador, entrenador/coach o agente de cambio hasta “activista” del desarrollo sostenible. La importancia relativa de cada papel ejercido dependerá de las circunstancias específicas de la organización cliente, y además evolucionará a lo largo del proceso de consultoría. Además, es importante que el proceso de cambio se lleve a cabo de acuerdo con los valores propios de la RSC, es decir de

forma transversal – tendiendo “puentes” entre los diferentes departamentos – y participativa con todos los niveles de la organización.

Para impulsar el cambio individual de directivos y empleados y promover su conciencia de la RSC, los consultores coincidieron en que se requieren actuaciones propias de un agente de cambio y/o un entrenador/coach – funciones que pueden ser realizadas por el propio consultor o por terceros. Dependerá de la organización cliente si quiere abordar este nivel de cambio en el ámbito de las actitudes y competencias, que sin embargo es fundamental para conseguir un comportamiento social responsable de las personas como integrantes de las organizaciones.

La encuesta efectuada a una muestra de organizaciones que en su gran mayoría tiene una experiencia importante en la realización de actuaciones relacionadas con la RSC y un compromiso relativamente alto, revela que la frecuencia de colaboración con los consultores de RSC es variable y que el coste destinado no suele sobrepasar los 50.000 euros anuales (20.000 euros anuales en las organizaciones con menos de 500 empleados). Con respecto a los diferentes servicios de consultoría de RSC, se observa que ha disminuido el número de servicios contratados en la actualidad y en los próximos 10 años en comparación con los servicios contratados en los últimos 10 años – hecho que puede explicarse tanto por el proceso de aprendizaje de las organizaciones en este ámbito como por las consecuencias de la crisis económica. Asimismo, se observa que algunos tipos de servicios se mantienen como prioridades a lo largo del tiempo (informes de RSC, sistemas de gestión específicos, gestión medioambiental y modelos de gestión de RSC), ya sea por su relevancia temática o por el soporte periódico que implican. En cambio, existen servicios que pierden interés en el presente y en el futuro próximo (gestión de las personas y diálogo con los grupos de interés) y otros que suben en el ranking (desarrollo de estrategias de RSC, emisiones de GEI y comunicación en RSC / marketing social).

La encuesta también preguntaba por la valoración de la actuación del consultor o consultores contratados por las organizaciones, basándose en su experiencia particular. Las funciones mejor valoradas son los roles de “experto” que proporciona conocimiento especializado de RSC y que evalúa la organización de manera objetiva, y de “prescriptor” que diseña una metodología de trabajo y propone instrumentos estandarizados, como por ejemplo Memorias de Sostenibilidad según GRI, sistemas de gestión según ISO 26000, SGE 21, ISO 14001, etc. En menor medida se valora el consultor como “facilitador” que ayuda a adaptar los procesos operativos y estratégicos de la organización a los principios de la RSC, como “activista” del desarrollo sostenible que transmite los valores de la RSC y como “inspirador” que integra la RSC en las relaciones de la organización con su entorno y su modelo de negocio. Sin embargo, las

organizaciones de la muestra señalan la necesidad de que el consultor se adapte mejor a la situación particular de la organización consultada para facilitar la integración de los principios y herramientas de la RSC en sus sistemas y procesos fundamentales. Finalmente, los roles menos valorados son los del consultor como “agente de cambio” que impulsa el cambio hacia actitudes y comportamientos favorables a la RSC de empleados y/o directivos y “entrenador / coach” que ayuda a empleados y/o directivos a desarrollar capacidades/habilidades para la RSC.

En definitiva, la percepción actual que tienen las organizaciones del consultor de RSC es más bien de un experto y prescriptor – alguien que hace algo para y por cuenta del cliente y cuyo cometido consiste básicamente en transmitir conocimientos y proponer actuaciones prácticas. En cambio, se reconoce poco la función del consultor como impulsor del proceso de cambio organizativo y sobre todo individual – un papel que implica una implicación más activa por parte del cliente. En este sentido, se hace necesario que los consultores de RSC muestren a sus clientes la complejidad de la transformación organizativa hacia la RSC o sostenibilidad y el potencial de las diversas intervenciones posibles – siempre en colaboración con la propia organización cliente.

## Referencias y notas

<sup>1</sup> Estatutos de la Asociación Española de Empresas de Consultoría, aprobados en la Asamblea General Extraordinaria del 22 de junio del 2012.

<sup>2</sup> Greiner, L.E. y Metzger, R.O. (1983) *Consulting to Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., p. 7.

<sup>3</sup> Lippitt, G. y Lippitt, R. (1986) *The Consulting Process in Action*. University Associates, San Diego, CA., p. 57.

<sup>4</sup> Canato, A. y Giangreco, A. (2011) Gurus or wizards? A review of the role of management consultants. *European Management Review*, 8 (4), pp. 231-244.

<sup>5</sup> Canato y Giangreco (2011), op. cit.

<sup>6</sup> Kakabadse, N.K., Louchart, E. y Kakabadse, A. (2006) Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25 (5), pp. 416-500.

<sup>7</sup> Brown, D. y Cranmer, L. (2008) *CSR Consulting in the UK: An Industry Evolving*. Oxford-Achilles Working Group on Corporate Social Responsibility, White Paper Series.

<sup>8</sup> Comisión Europea (2011) Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico Social Europeo y al Comité de las Regiones: Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.

<sup>9</sup> Fernandez Young, A., Moon, J. y Young, R. (2003) *The UK Corporate Social Responsibility consultancy industry: a phenomenological approach*. ICCSR Research Paper Series No. 14-2003.

<sup>10</sup> Fernandez Young et al. (2003), op. cit.

<sup>11</sup> Verdantix (2013) *Global Sustainability Leaders Survey: Brands*. January 2013.

<sup>12</sup> Green Research (2012) *Global Sustainability Consultant Survey, 2012*. March 2012

<sup>13</sup> Green Research (2012), op. cit.

<sup>14</sup> Green Research (2012), op. cit.

<sup>15</sup> Green Research (2012), op. cit.

<sup>16</sup> ISSP, International Society of Sustainability Professionals (2010) *The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report*. March 2010.

<sup>17</sup> ISSP (2010), op. cit.

<sup>18</sup> Weaver, G.R., Treviño, L.K. y Cochran, P.L. (1999) Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 539-552.

<sup>19</sup> Ocasio, W. y Joseph, J. (2005) An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macroperspectives in strategy process. En: Szulanski, G., Porac, J. y Doz, Y. (eds.) *Strategy Process, Advances in Strategic Management, Volume 22*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 39-61.

<sup>20</sup> Zollo, M., Minoja, M., Casanova, L., Hockerts, K. Neergaard, P., Schneider, S. y Tencati, A. (2009) Towards an internal change management perspective of CSR: evidence from Project RESPONSE on the sources of cognitive alignment between managers and their stakeholders, and their implications for social performance. *Corporate Governance* 9 (4), pp. 355 – 372.

<sup>21</sup> Schneider, S.C., Zollo, M. y Manocha, R. (2010) Developing socially responsible behaviour in managers: Experimental evidence of the effectiveness of different approaches to management education. *Journal of Corporate Citizenship*, 39, pp. 21-40.

<sup>22</sup> Crilly, D., Schneider, S.C. y Zollo, M. (2008) Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5 (3), pp. 175-190.

<sup>23</sup> Schneider et al. (2010), op. cit.

<sup>24</sup> Mirvis, P. (2008) Executive development through consciousness-raising experiences. *Academy of Management Learning & Education*, 7 (2), pp. 173-188.

<sup>25</sup> Schneider et al. (2010), op. cit.

<sup>26</sup> Schneider et al. (2010), op. cit.

<sup>27</sup> <http://www.commonpurpose.org.uk>

<sup>28</sup> Como fruto de los debates en los talleres del proyecto, los consultores participantes han elaborado el primer “Código deontológico de los profesionales de consultores en responsabilidad social y sostenibilidad” (véase <http://rsconsultores.org>)

## **Anexos**

### **Anexo 1: Metodología participativa de los talleres**

Para analizar la función de los consultores en la integración estratégica y operativa de la RSC en las organizaciones hemos querido recoger la percepción de los propios consultores y hemos utilizado la técnica de grupo de discusión (*focus group*). A tal efecto invitamos a representantes de diferentes empresas de consultoría de RSC activas en España a participar en el proyecto, y 11 consultores *senior* accedieron a formar parte del grupo de discusión. Estos consultores provienen de diferentes tipos de organizaciones – desde consultores autónomos especializados hasta grandes firmas que ofrecen asesoría en RSC entre otros servicios de consultoría.

Se organizaron dos talleres con una duración de 3 horas en ESCI. Los dos talleres siguieron una misma estructura, compuesta por una breve presentación de los conceptos clave a analizar, y dos sesiones de *brainstorming* conjunto en torno a dos preguntas básicas que respondían a los objetivos del estudio.

El primer taller estaba enfocado en realizar una recopilación de las prácticas existentes (¿Cuáles han sido las funciones de los consultores de RSC hasta el momento?) y un análisis crítico de las mismas (¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades de estas funciones para transmitir la RSC?). En el segundo taller se trataban los retos del cambio organizativo (¿Cómo se puede integrar la RSC en todos los sistemas y procesos de la organización?) y los retos del cambio individual (¿Cómo se puede promover la conciencia de la RSC en los directivos/empleados?).

Los talleres fueron grabados, y posteriormente se realizó una transcripción conceptual de los mismos para poder realizar el análisis cualitativo, que se presenta en el capítulo 3 de este informe.

#### ***Consultores que han participado en los talleres (por orden alfabético)***

Anna Bolaños (BGM)

Josep Maria Canyelles (Responsabilitat Global / Vector 5)

Antonio Capella (PricewaterhouseCoopers\*)

Joan Ramon Dalmau (Addere)

Ramón Guardia y Juan Mezo (Valores & Marketing)

José Antonio Lavado (Bidea)

Dimas Ramírez (Flowing)

Miguel Ángel Rodríguez (Responsabilidad y Sostenibilidad)

¿Cuál es la función de los consultores de RSC?

Julia Salsas (ConSentidoComún),

Judit Vila (La Vola)

Juan Villamayor (Business With Common Sense)

\*actualmente Ernst & Young

## **Anexo 2: Recogida de datos de las organizaciones cliente**

De forma colaborativa con los consultores participantes en los talleres del proyecto (véase Capítulo 3 y Anexo 1) se diseñó un cuestionario para recoger la percepción actual de las organizaciones españolas que contratan servicios de consultoría de RSC. El cuestionario fue testado con una muestra de conveniencia de 9 organizaciones, y tras esta prueba piloto se revisaron las formulaciones de 2 preguntas (véase Anexo 3). La encuesta se administró con ayuda de una herramienta específica para encuestas *online* (*Survey Monkey*) de forma anónima.

Mediante correo electrónico se contactaron 884 organizaciones de la base de datos propia de la Cátedra Mango de RSC. Esta base de datos ha sido recopilada para anteriores estudios y contiene organizaciones españolas participantes en iniciativas relacionadas con la RSC como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, *Global Reporting Initiative* (GRI), Forética, Club de Excelencia en Sostenibilidad, etc. A las personas de contacto que figuraban en la base de datos se les envió un email explicando el objetivo del estudio y pidiendo su colaboración para completar la encuesta *online*. Se concedió aproximadamente un mes para contestar a la encuesta y se enviaron dos correos recordatorios a las organizaciones que no habían contestado. Asimismo, los consultores participantes en el proyecto difundieron la encuesta entre sus clientes, animándoles a contestarla. La recogida de datos fue realizada durante los meses de Junio y Julio de 2013.

De las organizaciones contactadas contestaron un total de 161, de las cuales 91 decían haber contratado servicios de consultoría de RSC y 70 decían que no habían contratado tales servicios. De las respuestas afirmativas se descartaron las respuestas incompletas, resultando la muestra final en 64 organizaciones.

## Anexo 3: Cuestionario para organizaciones cliente

### 1. Presentación de la encuesta

Bienvenida/o a la encuesta sobre la función de los consultores de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esta encuesta se enmarca en un proyecto de investigación de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa (Escuela Superior de Comercio Internacional/Universidad Pompeu Fabra) que pretende examinar el papel que juegan los consultores en la integración estratégica y operativa de la RSC en las organizaciones.

**La contestación a las preguntas de esta encuesta le llevará aproximadamente 5 minutos.** Los resultados de la encuesta serán completamente anónimos, aparecerán agregados y se utilizarán para realizar un diagnóstico de la percepción actual de las organizaciones españolas que contratan servicios de consultoría de RSC.

Para avanzar en la encuesta es necesario contestar a las preguntas previas, recuerde que las preguntas con asterisco (\*) son obligatorias. El cuestionario permite retroceder a páginas anteriores e interrumpir su cumplimentación (botón Salir). Una vez completada la encuesta, por favor haga clic en el botón Enviar.

Si tuviese algún problema con el cuestionario o alguna pregunta referente al estudio, por favor póngase en contacto con Silvia Ayuso a través del correo electrónico [silvia.ayuso@esci.upf.edu](mailto:silvia.ayuso@esci.upf.edu) o el teléfono 93 295 47 10.

Como agradecimiento a su colaboración, le enviaremos el informe con los resultados del estudio.

**\*1.1. ¿Ha contratado su organización alguna vez los servicios de una consultoría en temas relacionados con la RSC o la sostenibilidad?**

- Sí
- No (Si selecciona "No" le llevará hasta el final de la encuesta)

### 2. Información sobre su organización

**\*2.1. Por favor, indique la categoría de su organización:**

- Empresa privada cotizada
- Empresa privada no cotizada
- Empresa u organismo público
- Entidad social

**\*2.2. Por favor, indique el número de empleados de su organización:**

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 - 499
- 500 - 4.999
- > 5.000

**\*2.3. Por favor, indique el volumen de facturación (en millones de €) de su organización:**

- < 2
- 2 - 10
- 10 - 50
- 50 - 100
- 100 - 300
- > 300
- No aplica

**\*2.4. Por favor, indique el principal sector de actividad de su organización:**

- Servicios
- Industria

¿Cuál es la función de los consultores de RSC?

Otros

**\*2.5. Por favor, indique su cargo dentro de la organización:**

- Dirección General o equivalente  
 Dirección RSC/Sostenibilidad o equivalente  
 Otro (por favor especifique):

**\*2.6. ¿Cuánto tiempo lleva su organización realizando actuaciones relacionadas con la RSC o la sostenibilidad?**

- Menos de un año  
 1 a 3 años  
 3 a 5 años  
 5 a 10 años  
 Más de 10 años

**\*2.7. ¿Qué importancia otorga la Alta Dirección de su organización a la RSC o a la sostenibilidad? (puntúe del 1 al 5: un 1 indica muy baja y un 5 muy alta)**

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

### 3. Características de los servicios de consultoría de RSC

**\*3.1. ¿Con qué frecuencia colabora su organización con consultores de RSC?**

- Menos de una vez al año  
 Una vez al año  
 Más de una vez al año  
 Otra (por favor especifique):

**\*3.2. ¿Qué recursos económicos destina su organización anualmente a servicios de consultoría de RSC?**

- 0 - 5.000 €  
 5.000 - 20.000 €  
 20.000 - 50.000 €  
 50.000 - 100.000 €  
 > 100.000 €

**\*3.3. ¿Qué servicios de consultoría de RSC ha contratado en el pasado, qué servicios está contratando en la actualidad y qué servicios piensa que podría llegar a necesitar en el futuro?**

	En los últimos 10 años	En la actualidad	En los próximos 10 años
Estudios y planes de gestión medioambiental (energía, residuos, emisiones, agua, recursos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudios y planes de acción social/impacto en la comunidad/voluntariado corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudios y planes de gestión de personas (diversidad, igualdad, conciliación, integración laboral,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inventarios y medidas de reducción y compensación de emisiones de gases de efecto invernadero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño e implantación de sistemas de gestión específicos (medio ambiente, seguridad y salud laboral, gestión energética, ecodiseño,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño e implantación de modelos de gestión de RSC/sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboración de informes de RSC/Memorias de Sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es la función de los consultores de RSC?

Sensibilización y formación para generar una cultura de sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de planes y campañas de comunicación en RSC/marketing social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implantación de buenas prácticas y recomendaciones de buen gobierno y ética empresarial (prácticas de buen gobierno, código ético/de conducta,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión del diálogo con los grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de estrategias de RSC/sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*3.4. Según su percepción, ¿en qué grado los consultores contratados han cumplido o cumplen las siguientes funciones? (puntúe del 1 al 5: un 1 indica totalmente en desacuerdo y un 5 totalmente de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
El consultor nos ha proporcionado conocimiento especializado de RSC.	<input type="radio"/>				
El consultor nos ha propuesto instrumentos estandarizados, como por ejemplo Memorias de Sostenibilidad según GRI, sistemas de gestión según ISO 26000, SGE 21, ISO 14001 etc.	<input type="radio"/>				
El consultor nos ha ayudado a adaptar los procesos operativos y estratégicos de la organización a los principios de la RSC.	<input type="radio"/>				
El consultor ha ayudado a nuestros empleados y/o directivos a desarrollar capacidades/habilidades para la RSC.	<input type="radio"/>				
El consultor ha impulsado el cambio hacia actitudes y comportamientos favorables a la RSC de nuestros empleados y/o directivos.	<input type="radio"/>				
El consultor nos ha inspirado para integrar la RSC en nuestras relaciones con el entorno y en nuestro modelo de negocio/organización.	<input type="radio"/>				
El consultor nos ha transmitido los valores de la RSC.	<input type="radio"/>				

**\*3.5. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios de consultoría de RSC recibidos? (puntúe del 1 al 5: un 1 indica poco satisfecho y un 5 muy satisfecho)**

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

**\*3.6. Basado en su experiencia ¿qué aspectos valora positivamente de la actuación del consultor o consultores contratados?**

**\*3.7. En su opinión, ¿qué aspectos se podrían mejorar en las tareas ejercidas por el consultor o consultores contratados?**

**\*3.8. ¿Piensa seguir contratando los servicios de una consultoría en temas relacionados con la RSC o la sostenibilidad?**

- Sí  
 No

**3.9. ¿Quiere realizar alguna observación que no esté incluida en la encuesta?**

**¡Muchas gracias por contestar! FINAL DE LA ENCUESTA (pulsar “enviar encuesta”)**

## Información sobre la autora

**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 la 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. Antes de trabajar en 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. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la estrategia y gestión de la RSC, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders* e innovación. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

## Agradecimientos

Quisiera dar las gracias a todas las consultoras y consultores que asistieron a los talleres, por su activa participación y su entusiasmo. Asimismo, quisiera agradecer a todas las organizaciones que han contestado la encuesta y de esta manera han colaborado con la presente investigación.



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