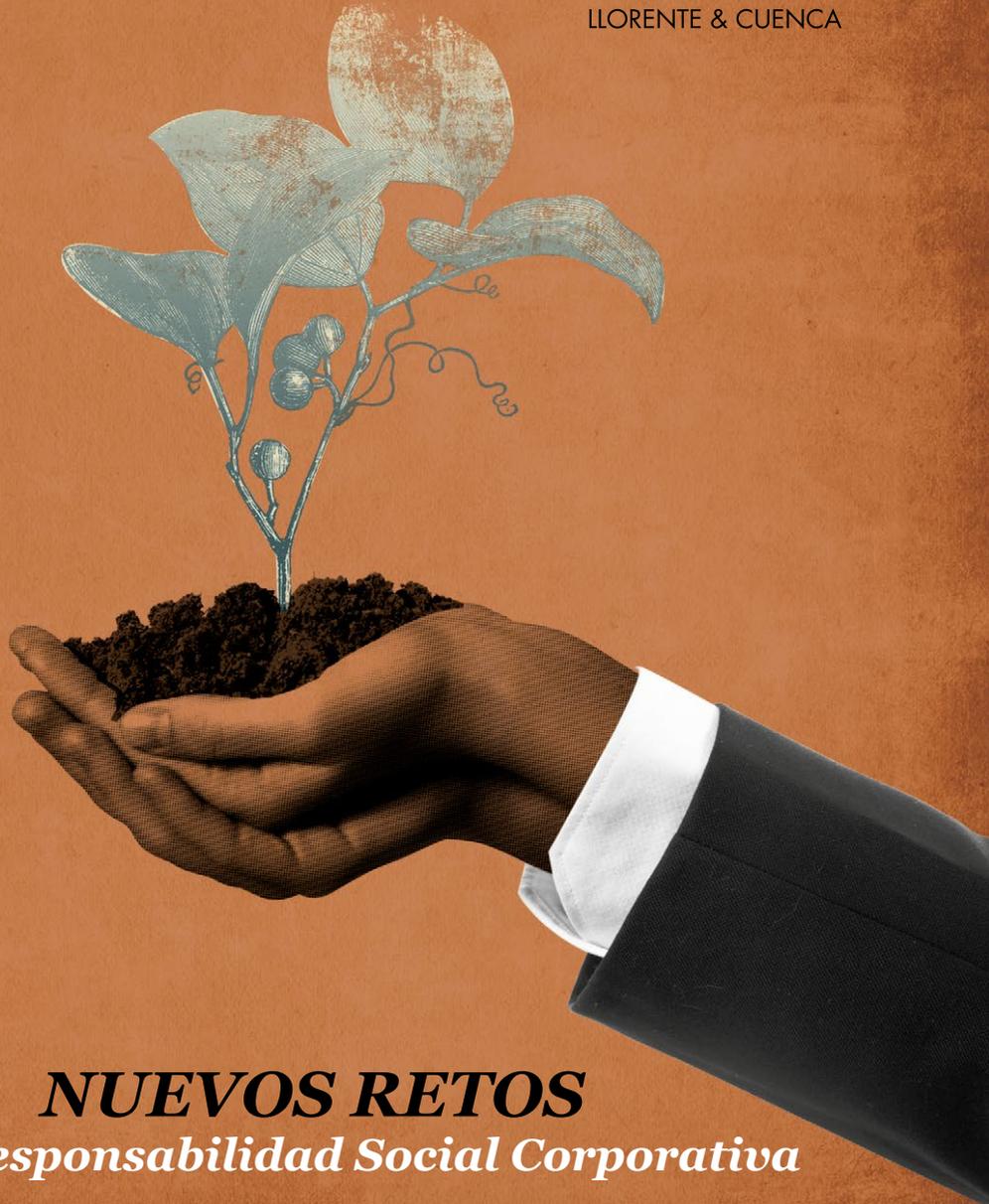


2016 n° 23

USMO

**d+i** desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



***NUEVOS RETOS***  
*de la Responsabilidad Social Corporativa*

## DESARROLLANDO IDEAS

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe Desarrollando Ideas.

## UNO

UNO es una publicación de Desarrollando Ideas dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

Con el apoyo de:



---

**DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**  
Desarrollando Ideas de LLORENTE & CUENCA

**CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:**  
AR Difusión

**ILUSTRACIONES:**  
Marisa Maestre

**IMPRESIÓN:**  
naturprint.com

Impreso en España  
Madrid, febrero 2016

---

Desarrollando Ideas no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

[WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM](http://WWW.DESARROLLANDO-IDEAS.COM)  
[WWW.REVISTA-UNO.COM](http://WWW.REVISTA-UNO.COM)





Todos los derechos reservados.  
Queda terminantemente prohibida  
la reproducción total o parcial  
de los textos e imágenes contenidos  
en este libro sin la autorización expresa  
de Desarrollando Ideas.

# SUMARIO

2016 Nº 23

4

QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

8

**NUEVOS RETOS**  
**de la Responsabilidad Social Corporativa**

11

**FRANCISCO, OBAMA** Y UN  
HISTÓRICO **compromiso** EMPRESARIAL

15

MEJORAR **LA MOVILIDAD**  
TAMBIÉN ES UNA **política social**

17

RESPONSABILIDAD SOCIAL **CORPORATIVA**  
**integrada** AL NEGOCIO

21

**COMUNICAR** Y GENERAR VALOR  
**a través** DE LA RSC

23

**PRO BONO** Y RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EN **México**

25

EL **DIRECTOR** DE **RSE**,  
UN **intraemprendedor** SOCIAL

29

SECTOR **PRIVADO** Y **EDUCACIÓN**:  
APORTES POSIBLES A LA **innovación**

31

LA **RSE** COMO **placebo**

35

**MODELO** PERÚ  
UN CAMINO A LA **inclusión financiera**

37

ESPAÑA: GESTIÓN DE LA **TRANSPARENCIA**  
E **innovación** TECNOLÓGICA

40

EL VALOR DE LA **REPUTACIÓN** Y LA  
RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN LA  
**economía** DE LOS INTANGIBLES

43

EL **RETO** DE SER UNA **EMPRESA**  
**sostenible** EN RD

45

LA **REPUTACIÓN**:  
**desencadenar** VALOR EN OTROS

48

ATREVERSE A **INNOVAR**  
**comunicando** RSC

50

¿BUSCA **RENTABILIDAD**?  
¡CONSIDERE **diversidad**!

53

GÉNERO E **INNOVACIÓN**  
EN EL **planeta varón**

55

**COP21**, MEDIO AMBIENTE  
Y **reputación** CORPORATIVA

61

**PREMIOS**  
**conseguidos** POR **UNO**

62

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de *El Correo de Bilbao*, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como **Asesor externo** permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena. [España]

---



### **Íñigo de la Serna**

**Alcalde de Santander** desde el año 2007. Ha sido presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) desde julio de 2012 hasta septiembre de 2015. En la actualidad, **preside la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI)** y es el vicepresidente primero de la FEMP. Ocupa la copresidencia de Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CMRE) y es miembro del Consejo para la Agenda Global del Foro Económico Mundial y del Comité de las Regiones. Es ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, licenciado por la Universidad de Cantabria en la especialidad de Hidráulica, Oceanografía y Medio Ambiente. [España]

---



### **Francisco Sardón**

Trabaja en el Grupo Scotiabank hace 11 años. Actualmente, es Senior Vice President, **CEO & Country Head Scotiabank Chile**. También es presidente del Directorio de Scotia Administradora de Fondos, Scotia Corredores de Seguros, y Cencosud Administradora de Tarjetas. Igualmente, es miembro del Directorio de la Asociación de Bancos de Chile, así como miembro de su Comité de Gerentes Generales. Es licenciado en Derecho por la Universidad Católica de Santa María de Perú; tiene un DPA en Administración de Empresas de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile; y es graduado del Advanced Management Program (AMP) de Harvard Business School de EE. UU. [Perú]

---



### **Montserrat Tarrés**

Es **directora de Comunicación del Grupo Novartis España**. Con 20 años de experiencia en el ámbito de la comunicación en medicina y salud, inició su carrera profesional en Sandoz, en el departamento de Comunicación Médica. En el año 2000 pasó a ser responsable de Comunicación Externa de Novartis Farmacéutica. Desde 2007 es directora de Comunicación del Grupo Novartis España. De 2008 al 2014 fue secretaria general de la Junta Directiva de DIRCOM y vocal de RSC y secretaria general de dicha asociación. Ponente habitual en entornos de RSC, Reputación y Comunicación. Desde 2012 hasta 2014, fue presidenta de ACOIF. El 6 de noviembre de 2014 fue nombrada **presidenta de DIRCOM**. [España]

---



### **Carlos del Río**

**Socio de Creel, García-Cuéllar, Aíza y Enríquez, S.C.** Se especializa en una amplia gama de asuntos relacionados con fusiones y adquisiciones, incluyendo transacciones transfronterizas, inversiones inmobiliarias, escisiones, desinversiones, transacciones de Capital Privado y co-inversiones. Representa a diversas compañías e inversionistas extranjeros en la venta o adquisición de sus participaciones y negocios en México, **lidera el Programa Probono de Creel, García-Cuéllar, Aíza y Enríquez** y brinda asesoría jurídica a asociaciones y ONGs mexicanas y extranjeras. Obtuvo su título de licenciado en Derecho de la Universidad Anahuac y su Maestría en Derecho de Northwestern University, Pritzker School of Law. [México]

---

# QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

---

## **Antoni Ballabriga**



**Director Global de Negocio Responsable de BBVA.** Su misión es asegurar que el banco sitúa de forma sistemática a las personas en el centro de los procesos de decisión. **Presidente de DIRSE**, asociación española de directivos de RSE. CEO de Momentum Social Investment, un fondo de inversión de impacto liderado por BBVA para apoyar el crecimiento de empresas sociales. Antoni fue presidente y fundador del SpainSIF, Foro Español de Inversión Socialmente Responsable. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE. Colaborador académico de ESADE. Ha realizado también estudios de postgrado sobre estrategia y responsabilidad social corporativa en la Harvard Business School. Antoni es First Mover Fellow del Aspen Institute en EE. UU. [España]

---

## **Carlos Tramutola**



**Gerente de Desarrollo Social del Grupo Techint.** Dirige la implementación de programas sociales, con foco en educación, en más de 13 países y con un presupuesto anual de 28 MM. Es ingeniero industrial, graduado con honores en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Realizó un Master's degree in Business Administration (MBA) en Stanford Graduate School of Business, Stanford University (USA), con un certificado en Administración Pública. Fue secretario en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires entre 2007 y 2009. Fue director ejecutivo de la Fundación Grupo Sophia. También trabajó para compañías industriales, como Mercedes-Benz y Molinos Río de la Plata en Argentina, para la Argentina Strat Consulting y la firma Airflash/Webraska en San Francisco (USA). [Argentina]

---

## **Carlos March**



Periodista. Es actualmente **director de Comunicación Estratégica de la Fundación Avina.** Fue director ejecutivo de la Fundación Poder Ciudadano (Argentina, 2000-2005). Es autor del libro *Dignidad para todos*, Editorial Temas. [Argentina]

---

## **Fernando Rueda**



Es **gerente de Alianzas Estratégicas para Europa en la Fundación Avina.** Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense y experto en cooperación internacional. Durante más de 20 años ha ejercido como consultor internacional, analista, investigador y gestor de programas y proyectos de desarrollo para organismos intergubernamentales y nacionales, así como para fundaciones e instituciones privadas. Ha trabajado en la Fundación Alternativas como director del Observatorio de Cultura y Comunicación, siendo actualmente miembro de su Consejo Asesor. Anteriormente ha trabajado para la AECID, la Organización de Estados Iberoamericanos y la Comisión Europea, realizando decenas de misiones en América Latina y Europa en colaboración con instituciones como UNESCO, Consejo de Europa, SEGIB, OIF, CPLP, BID, entre otras. [España]

---

### **Carolina Trivelli**



Economista, Magister en Economía Agraria por The Pennsylvania State University, USA y Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Economía, por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente se desempeña como **gerente general de Pagos Digitales Peruanos**, es presidenta de la Junta de Administración de la Fundación Backus, miembro del directorio del SEPIA, del directorio de Colegios Innova Schools, del Consejo Asesor Internacional de RIMISP, del Executive Committee CGAP (the Consultative Group to Assist the Poor) e integrante de la Comisión Consultiva para la Estimación de la Pobreza y otros indicadores del país dependiente del INEI. Exministra de Desarrollo e Inclusión Social. [Perú]

### **Sergio Cortés**



Es **socio de LLORENTE & CUENCA** y **fundador y presidente de Cink**. Emprendedor de referencia en el segmento de empresas tecnológicas, es experto en innovación digital, prototipado y transformación digital. Así mismo desarrolla y gestiona proyectos de alto impacto estratégico para organizaciones mediante la asistencia técnica y ejecución de los mismos en el ámbito de la innovación y la comunicación acercando a grandes compañías al modelo de innovación que aplican las startups líderes del mercado. Actualmente colabora también como asesor en diferentes organizaciones entre las cuales se encuentran entidades bancarias, administraciones y proyectos solidarios. Es ingeniero industrial y tiene estudios en ESADE. Además, ha cursado el Executive Program for Growing Companies en la Universidad de Stanford en California y es diplomado por el Entrepreneurship Center del MIT (Massachussets). [España]

### **Ángel Alloza**



Doctor por la Universidad Jaume I de Castellón, Máster Universitario en nuevas tendencias y procesos de innovación en comunicación. Licenciado en Psicología (UCM) y PDD por el IESE. Empezó como técnico de investigación de mercados cualitativa y cuantitativa en Alef, Planificación Estratégica en J. Walter Thompson, y socio director de Millward Brown Int. En 1998 se incorpora a Argentaria en la Unidad de Análisis Estratégico. En BBVA, hasta febrero de 2011, director de Estrategia de Comunicación del Grupo BBVA, con responsabilidad global sobre la marca, la reputación y las métricas. Desde abril de 2011 es **CEO y secretario general de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**. [España]

### **Darys Estrella**



Es la **vicepresidenta de Sostenibilidad Empresarial de VICINI** desde mayo del 2012. Se desempeñó como CEO/Gerente General de la Bolsa de Valores de la República Dominicana (2007-2012). Trabajó 5 años en Goldman Sachs & Co. en NY como vicepresidente en el Departamento de Renta Fija y Commodities y 8 años en Deltac Asset Management, también en NY, como vicepresidente en la División de Mercados Emergentes con especialidad en Latinoamérica. Perteneció al Consejo de Directores en instituciones como el Consejo Nacional de la Seguridad Social (CNSS), el Consejo de la Fundación Institucionalidad y Justicia (FINJUS), o la Cámara de Comercio Dominicano-Francesa. Se graduó con una licenciatura de Vassar College y un MBA de la Universidad de Michigan. [República Dominicana]

### **José de Jesús González**



Es **consultor independiente en Responsabilidad Social y Reputación Corporativa** y **docente de la Universidad Anáhuac desde 1993**. Ha realizado intervenciones como consultor y brindado capacitación en el sector privado, público y el sector no lucrativo. Ha sido experto en Comunicación para la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y representante ante la Asamblea del Consejo Ciudadano del Premio Nacional de Periodismo, México. Ha recibido distinciones internacionales como el Premio Galardón ECO (Estratega de Comunicación) y el Premio Gold Quill, otorgado por la International Association of Business Communicators (IABC). Ha sido presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales y ha participado en diez libros especializados en español y uno en inglés. Académico desde 1984. [México]

### **Juan Llovet**



Es **director de Comunicación y Sostenibilidad en Gonvarri Steel Industries**. Inició su carrera profesional en FCC - Cemusa, empresa en la que asumió la Dirección para la filial de Portugal y, posteriormente, la Dirección de Marketing, Comunicación y Expansión Internacional. En el año 2000, Llovet se incorporó a Gonvarri Steel Industries & Gestamp Renewables, donde es el máximo responsable del área de comunicación y sostenibilidad. Entre sus objetivos principales figura buscar nuevas fórmulas para diferenciar a la compañía desde una perspectiva responsable y sostenible. [España]

---

### **Carmen Rosa Graham**



Es **directora profesional independiente**. Miembro del Directorio de Ferreycorp, Interbank, Backus (SABMiller), ENTEL Perú y Camposol. Presidente del capítulo peruano de Women Corporate Directors (WCD) y miembro en Juntas de organizaciones sin fines de lucro. Fue presidente y CEO de IBM Colombia, luego presidente y CEO de IBM Perú y Bolivia, rectora de la Universidad del Pacífico del Perú. Miembro de Juntas en asociaciones gremiales y profesionales. [Perú]

---

### **Mercedes Wullich**



Es periodista y empresaria. Nació en Buenos Aires (Argentina) y reside desde 2000 en Madrid (España), impulsando proyectos dentro del marco de la diversidad, visibilidad, acceso al poder e inclusión de las mujeres. **Fundó y dirige el medio MujeresyCía, el ranking Las Top 100 Mujeres Líderes y la consultora Gender Capital**. Su última iniciativa es EngageMEN, para comprometer a los hombres en el acceso de las mujeres a puestos de decisión. Imparte talleres y conferencias. Es autora de *Seis mujeres, seis voces, otra mirada sobre la mujer y el poder* y coautora de *la Guía para la Gestión de la Diversidad en Entornos Profesionales entre otros*. [Argentina-España]

---

### **Luisa García**



Experta en gestión de cuentas regionales y consultoría estratégica, Luisa es **socia y CEO para la Región Andina de LLORENTE & CUENCA** y Presidenta de la Cámara Oficial de Comercio de España en Perú. Además, pertenece al Consejo Consultivo de Ayuda en Acción, y a los comités asesores de Enseña Perú y de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) en Perú. Luisa fue elegida como una de las 50 mujeres de negocios más influyentes de América Latina por la publicación Latin Business Chronicle en 2013 y, también, ha sido reconocida como Ejecutiva del Año en América Latina, Ejecutiva del Año en Servicios Corporativos y Mujer del Año, en la categoría de Comunicación, en los Stevie Awards for Women in Business. [Perú]

---

### **María Cura**



**Socia y directora general en LLORENTE & CUENCA Barcelona**. Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, ejerció cuatro años como abogada mercantilista. Inició su carrera profesional en la comunicación en Gené & Asociados. Posteriormente, se incorporó a USP Hospitales donde fue Socia y miembro del Comité Ejecutivo durante nueve años, ejerciendo el cargo de Directora Corporativa de Marketing y Comunicación. En 2009, se incorporó a la firma LLORENTE & CUENCA, asesorando a clientes como Volkswagen, Schneider Electric, DKV Seguros, Coca-Cola, Serunion, L'Oreal, Singapore Airlines, CIRSA, Crèdit Andorrà, Renta Corporación, Fundación Dexeus o Roca & Junyent, entre otros. En 2015, asesoró al Gobierno de Andorra en la crisis bancaria derivada de la intervención de BPA, así como el lanzamiento de UBER en España. María es docente externa en las master class del posgrado de Dirección de Comunicación de la Universidad Pompeu Fabra. [España]

---

***NUEVOS RETOS***  
*de la Responsabilidad*  
*Social Corporativa*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA / Brasil-España

“*La perdurabilidad del negocio depende en gran medida de la reputación de éste, siendo la RSC una pieza clave en el engranaje*”

Con el paso de los años, la Responsabilidad Social Corporativa se ha hecho un hueco en todas las grandes empresas. No existe ninguna grande o mediana firma nacional o multinacional que no cuente con un área dedicada a la práctica de la RSC, lo que ya representa por sí mismo un gran logro y una señal de madurez de nuestro panorama empresarial. En los últimos años ha quedado claro que la tendencia a seguir consiste en lograr que la Responsabilidad Social Corporativa empape también la cultura empresarial en todas sus vertientes, de arriba abajo y de abajo arriba, es decir colocar la disciplina en el *core business* de la propia gestión de la compañía.

El presente número de la revista UNO aborda los nuevos retos y oportunidades de una correcta estrategia e implementación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en un nuevo escenario basado en un mercado exigente de capital sostenible e inclusivo.

Casos recientes de mala praxis en la gestión del impacto del negocio en la sociedad y el medio ambiente han colocado de nuevo en la agenda empresarial e institucional la necesidad de contar con estrategias sólidas de RSC. El mercado basado en el capital, donde se tomaban soluciones a corto plazo, ha dejado paso a un nuevo paradigma en el que la perdurabilidad del negocio depende en gran medida de la reputación de éste, siendo la RSC una pieza clave en el engranaje.

¿Nos hallamos en un punto de inflexión? ¿Ha perdido la RSC su credibilidad ante la sociedad? ¿O por el contrario hoy más que nunca es el momento de potenciar la práctica? Sin lugar a dudas, nos encontramos en un nuevo escenario donde la comunicación de la RSC, es decir comunicar las oportunidades empresariales, los riesgos y los progresos a los públicos objetivos a través de una estrategia multinacional, cobra una importancia vital para asegurar los éxitos del negocio.

Del mismo modo, con este nuevo número pretendemos arrojar luz acerca de hacia dónde se dirige esta disciplina, cuáles son sus mayores retos en la etapa actual y las oportunidades que plantea. Para ello contamos con grandes conocedores que firman reflexiones que esperamos sean de vuestro interés.



# FRANCISCO, OBAMA Y UN HISTÓRICO *compromiso* EMPRESARIAL



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo / España

El año 2015 ha sido histórico en la evolución, cuantitativa y cualitativa, de la importancia capital de la responsabilidad social corporativa en el desenvolvimiento de la actividad de las empresas. La acción conjunta de dos grandes líderes mundiales –el Papa Francisco y Barak Obama, presidente de los Estados Unidos– ha propiciado una auténtica sacudida en la conciencia ética de las grandes corporaciones para que asuman compromisos determinantes en la protección del medio ambiente, en la lucha contra el calentamiento del clima y en la limitación de las emisiones nocivas. La protección ambiental por parte de las más importantes corporaciones –energéticas o no– ha sido siempre, desde los años setenta, un reglón fundamental para mensurar el compromiso de la empresa con su entorno. Pero hasta que no se ha celebrado la cumbre de París (30 de noviembre–11 de diciembre de 2015) sobre el cambio climático ese compromiso no se ha materializado y universalizado. La cumbre de Kioto de 1997 fue un primer paso –demasiado reticente– pero la celebrada en la capital de Francia ha calado de manera irreversible en la conciencia universal de la humanidad.

En mayo de 2015 se produjo un hecho inédito: una encíclica papal dedicada íntegramente a la ecología (*Laudatio Si'*) en la que Francisco, el

“ *El Papa rechaza el negacionismo y apuesta en su singular encíclica por la ecología integral haciendo un llamamiento urgente a los políticos y a las empresas* ”

pontífice más pastoral de los últimos cincuenta años, abrazaba las tesis de la “ecología integral” y establecía un reproche moral a entidades –políticas y empresariales– y personas que desatienden el medio ambiente del planeta. El Papa rechaza el *negacionismo* de las tesis que suponen que hay catastrofismo en la valoración de los daños

medioambientales a que está sometida la humanidad, apuesta por las energías renovables, y alude a la impresión de que “la tierra, nuestra casa, parece convertirse cada vez más en un depósito de porquería”. Y hace una fuerte acusación: “La política y la empresa reaccionan con lentitud, lejos de estar a la altura de los desafíos mundiales”.

Las grandes corporaciones se sintieron aludidas muy directamente por la encíclica de Francisco –estratégicamente publicada seis meses antes de la Cumbre de París– pero lejos de rehusar asumir los compromisos –y la crítica– del Papa ajustaron sus mecanismos de responsabilidad social al nuevo escenario de exigencias expresadas con vehemencia y sin reserva mental por un referente moral del mundo como es el Papa de Roma.

El presidente de los Estados Unidos –cuando otras cuestiones parecían oscurecer su interés por el cambio climático– vio reforzada su prioridad y en octubre de 2015 obtuvo un gran éxito político y

propició, al tiempo, un gran éxito empresarial. A un mes de la Cumbre de París, Obama reunió en la Casa Blanca a ochenta y una grandes empresas multinacionales anunciando que éstas “se han comprometido a establecer medidas concretas para frenar el cambio climático y reducir las emisiones que lo provocan”. Entre las medidas que estas empresas asumieron estaban las del compromiso de transparencia, la reducción de emisiones de carbono y los recortes en el consumo de agua.

Obama se dirigió a las empresas activas en este pacto de responsabilidad social en unos términos certísimos: “Históricamente, cuando se empezaba a hablar del cambio climático, la percepción que se tenía era que se trataba de un tema medioambiental, para amantes de los árboles, y que a los empresarios, bien no les importaba, o bien lo veían como un tema que entraba en conflicto con



**“La Cumbre de París, por la que ha trabajado tanto el presidente Obama, ha sido un escaparate histórico para la responsabilidad social corporativa de las más grandes empresas del planeta**

sus intereses (...) Hoy, sin embargo, están aquí representados algunos de los más extraordinarios negocios del planeta así como sus proveedores”.

Para cuando el presidente estadounidense pronunciaba esas palabras, se había logrado ya otro acuerdo sustancial en el mes de julio: una docena de compañías (Apple, General Motors o Goldman Sachs) había firmado anticipadamente un compromiso en la línea de lo que Obama reclamaba. Es cierto, sin embargo, que tanto en julio como en octubre de 2015, se ausentaron compañías decisivas para invertir el cambio climático: ExxonMobil y Chevron, entre otras. La intención de la Casa Blanca —expresada por el consejero de Obama para el cambio climático, Brian Deese— consiste en continuar en la línea de incorporar a más compañías a un compromiso que pueda considerarse planetario.

La panoplia de medidas que componen la responsabilidad social de una empresa es amplia y dispone de muchas expresiones solidarias, de retorno de beneficio a la sociedad, creando un círculo virtuoso en las colectividades en las que desarrollan sus actividades. Pero, seguramente, cada época histórica tiene sus propios mandatos a la responsabilidad de las corporaciones. El actual pasa, sin duda alguna, por detener la precariedad medioambiental del planeta mediante el control de las excrecencias del consumo energético que es el fluido linfático de toda actividad industrial. El desafortunadísimo caso del trucaje de un software en vehículos diesel de la multinacional alemana Volkswagen, que ha afectado a 11 millones

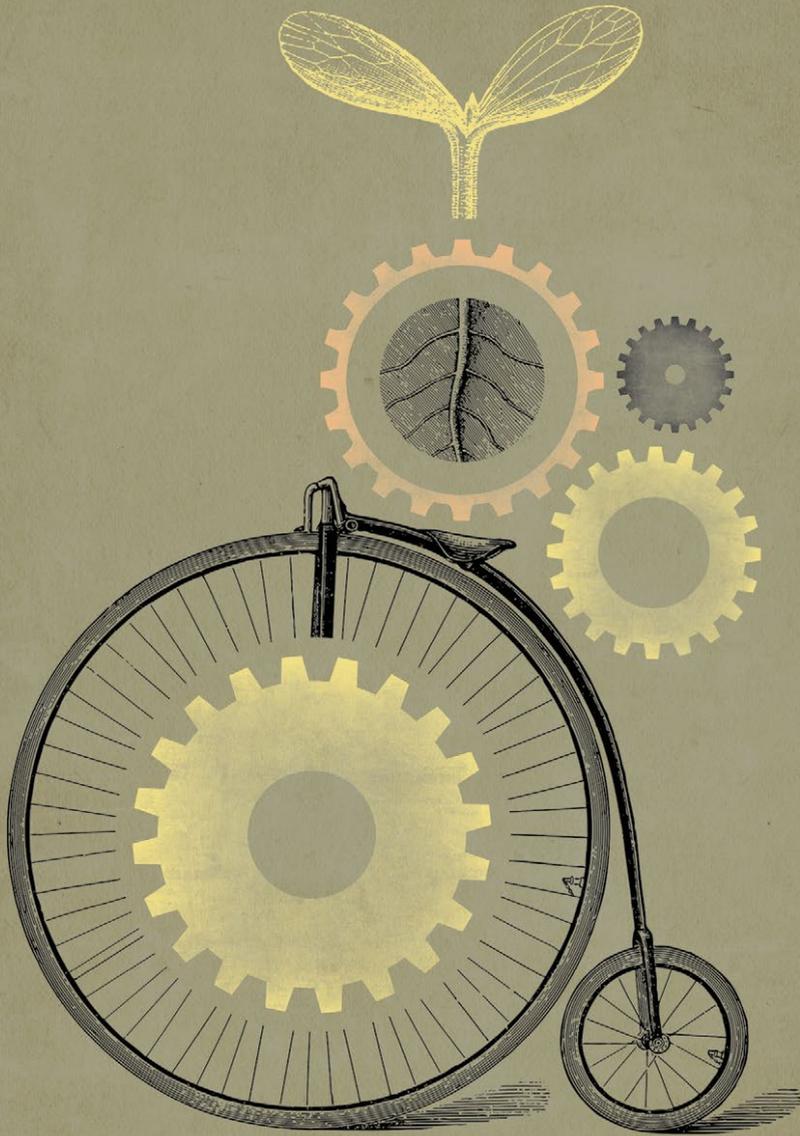
de sus vehículos en todo el mundo, ha provocado indignación, no sólo por el engaño, sino por sus consecuencias, que sin afectar a la seguridad de los coches, sí dañaban el medio ambiente al emitir esos vehículos nada menos que dos millones de toneladas de gases contaminantes. Los coches de VW emitían un 40 % más de estos gases (NOx) de lo que la empresa certificaba a sus compradores.

Parece una regla esencial que las empresas, especialmente las industriales, apuesten en las acciones de responsabilidad corporativa por la “ecología integral” porque el futuro contempla un “renacimiento” industrial en Europa —es la gran demanda del nuevo modelo productivo en muchos países del Viejo Continente—; y en Latinoamérica y Asia, las potencias emergentes viven dinámicas de desarrollo muy rápidas que conllevan consumos energéticos —todavía preferentemente fósiles y de origen nuclear, con sus consecuentes residuos— que convocan a un diagnóstico constante del calentamiento del clima por las emisiones. Por lo demás, la concepción global de lo ecológico —como el Papa Francisco apuntaba en su encíclica de mayo de 2015— alcanza a la preservación de las condiciones de higiene en las ciudades, el consumo responsable del agua y la conservación de las comunidades indígenas en territorios muy feraces para la industria extractiva y de materias primas.

Esta última consideración remite a los nuevos sistemas de consecución de gases energéticos y a técnicas de extracción que siguen envueltas en polémica como la que se refiere a las ventajas e inconvenientes del *fracking* que es de uso generalizado en los Estados Unidos y por el que apuesta la poderosísima China. La afectación a agricultura y a la ganadería y la posible contaminación de acuíferos serían riesgos que estas nuevas técnicas deberán seguir ponderando y solventado a medida que los procedimientos extractivos se sofistican, de tal manera que se concilie la eficiencia con la protección de valores medioambientales que se consideran líneas rojas que la actividad empresarial no puede ni debe sobrepasar.

La cumbre de París sobre el cambio climático ha sido el gran escaparate de la nueva realidad empresarial y la consideración de su prioridad un imperativo ético de las grandes empresas. Milton Friedman calificó la responsabilidad social corporativa como “una doctrina subversiva en una sociedad libre”. La definición ya no vale: lo subversivo consiste, precisamente, en no comprometerse éticamente con el entorno ambiental mientras se produce en él una actividad empresarial de carácter industrial. El Observatorio Español de la RSC es un referente para —en el caso de España— valorar la positiva evolución de las empresas del país en sus compromisos de sostenibilidad, con la advertencia de que, al menos por el momento, es preciso que al voluntarismo de los gestores se añada una legislación exigente y fuertes compromisos sectoriales en el contexto de otro global que constituya las pautas de un convencimiento universal para que las palabras de Francisco en su encíclica se hagan realidad: “Mientras la humanidad del período postindustrial quizás sea recordada como una de las más irresponsables de la historia, es de esperar que la humanidad de comienzos del siglo XXI pueda ser recordada por haber asumido con generosidad sus graves responsabilidades”.

“ *El actual contexto histórico exige a las grandes empresas industriales su compromiso para detener la progresión del cambio climático que se ha convertido en un imperativo ético colectivo* ”



# MEJORAR **LA MOVILIDAD** TAMBIÉN ES UNA **política social**



Íñigo de la Serna

Alcalde de Santander y presidente de la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) / España

Carriles bici, escaleras y rampas mecánicas, mejoras en el transporte público urbano... Probablemente todos estos términos nos traigan a la cabeza formas más o menos novedosas de movernos por la ciudad, de hacer más fácil y más sostenible el desplazamiento de los ciudadanos de un punto a otro del núcleo urbano.

Y, sin embargo, son mucho más que eso. Son también acciones de carácter social. Porque social es hacer posible que una persona mayor que apenas salía de casa porque vive en una zona alta de la ciudad y que le suponía un reto casi inalcanzable hacer el camino de vuelta subiendo una cuesta pronunciada, no tenga que pensárselo dos veces antes de ir al supermercado de su barrio, al parque o a tomar un café.

En Santander lo sabemos bien porque, en una ciudad llena de pendientes, y después de las actuaciones en este sentido que se han llevado a cabo recientemente, es tal el uso y la aceptación que están teniendo que prácticamente no pasa un día sin que algún santanderino se dirija a mí para pedirme escaleras mecánicas en su barrio.

Social es también que los jóvenes puedan moverse en bicicleta, sin que ir a clase, al trabajo o a la playa les cueste más que el esfuerzo que hagan al pedalear.

“ *Son inversiones socialmente responsables que mejoran la calidad de vida de las personas, el principal foco de atención de cualquier administración pública* ”

Social es que los autobuses municipales lleguen cada vez a más lugares y con más frecuencias, y que lo hagan a un precio que está muy lejos de cubrir su coste real y con bonificaciones que alcanzan cada día a más ciudadanos, muchos de los cuales pueden utilizar este servicio de forma gratuita.

Todas ellas son lo que podemos considerar inversiones socialmente responsables, inversiones que mejoran la calidad de vida de las personas, que son el principal foco de atención de cualquier administración pública.

Su dimensión social es doble, puesto que, en muchos casos, como inversiones productivas que son, contribuyen a generar actividad económica y, sobre todo, puestos de trabajo. Y el empleo constituye, sin duda, la principal política social que se puede impulsar desde los poderes públicos.

Añadiría incluso una derivada más: la protección del medio ambiente, cuyos beneficios para la sociedad en su conjunto son evidentes. Promoviendo una forma sostenible de moverse por la ciudad, estamos, al mismo tiempo, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero y poniendo de nuestra parte en la lucha contra el cambio climático.

Los ayuntamientos tenemos una gran responsabilidad en este sentido y la hemos trasladado en numerosas ocasiones. El Pacto de Alcaldes es un ejemplo de ello. Todos los firmantes nos hemos propuesto superar el objetivo marcado por la Unión Europea de reducir en un 20 por ciento las emisiones de CO2 antes de 2020. Con medidas como las que he mencionado, se van dando pasos en esa dirección.

También es notable el papel que puede jugar la innovación tecnológica en la mejora de la movilidad urbana. Son muchas las ciudades que están avanzando en esta línea de trabajo y muchas las que lo hacen de la mano, colaborando entre sí, a través de la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) que cuenta ya con 65 miembros. Porque compartir experiencias significa ahorro económico y de tiempo para todos.

En este marco, y dentro del grupo de Movilidad que tiene constituida la RECI, las ciudades españolas seguimos trabajando, entre otros aspectos, para promover el uso del vehículo eléctrico y para desarrollar aplicaciones que permitan al ciudadano planificar sus viajes en transporte público intermodal o que ofrezcan información en tiempo real para todos los tipos de transporte de una ciudad. Otro de los ámbitos en el que se está haciendo hincapié es la unificación de todos los sistemas de identificación y pago en transporte en una única tarjeta ciudadana.

A día de hoy, millones de ciudadanos pueden acceder, a través de sus teléfonos móviles a la información actualizada al instante de la situación del tráfico en una determinada zona de su ciudad y elegir el itinerario más conveniente para llegar a su destino, ahorrando así tiempo, combustible y emisiones a la atmósfera.

**“ Social es que los autobuses municipales lleguen cada vez a más lugares y con más frecuencias, que lo hagan a un precio que está muy lejos de cubrir su coste real y con bonificaciones para más ciudadanos**

La situación de las paradas del servicio público de transporte, las líneas que hay en cada una, cómo llegar hasta ellas o el tiempo que tardará en pasar el siguiente autobús son datos que están literalmente al alcance de la mano de los ciudadanos. Todo ello ayuda en la tarea de mejorar la movilidad en el entorno urbano.

Cada ciudad tendrá, lógicamente, sus propias medidas en este sentido y cada una estará, de esta manera, poniendo de su parte para que la movilidad no solo sea sostenible, sino también social. Para que los ciudadanos sean los beneficiarios directos de todas y cada una de las acciones que implican mejorar la forma de moverse en los entornos urbanos, tratando de que el vehículo privado quede a un lado y se dé prioridad al resto de alternativas de transporte. Para que la sociedad se mueva y avance.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL **CORPORATIVA** *integrada* AL NEGOCIO



Francisco Sardón

CEO & Country Head Scotiabank Chile / Perú

A lo largo de su historia, la Banca chilena ha mostrado un permanente fortalecimiento institucional, acompañado de la masificación en el acceso. Esto último, trajo consigo un paulatino traslado del foco en la “accesibilidad” al “servicio”, con los desafíos que esto implica.

En medio de la crisis de confianza, que desde hace varios años afecta a las instituciones, tanto en Chile como en el mundo, la Banca local ha sufrido este fenómeno de manera menos violenta que otras industrias. Lo anterior, porque todavía detenta una indiscutible solidez estructural, lo que solventa su reputación corporativa.

Sin embargo, recientes estudios revelan que esta cuenta de ahorro reputacional, respaldada por la estabilidad financiera y administración prudente, puede estarse agotando. Los consumidores ya no sólo esperan que los Bancos sean los que cuiden responsablemente sus depósitos, sino que aspiran a una relación donde el servicio y la atención eficaz sean la base.

En este contexto, la Responsabilidad Social Corporativa toma un rol prioritario para la sustentabilidad del negocio. Integrar sus principios como parte de la estrategia de la empresa es fundamental para establecer relaciones de largo plazo con los distintos interesados. Desde este punto de vis-

“*Consideramos que el Gobierno Corporativo es el pilar fundamental que sostiene nuestro negocio y nuestra estrategia de sustentabilidad*”

ta, fomentar una relación en la cual ambos lados –empresa y sus clientes– tengan igual relevancia, se torna una prioridad para el crecimiento mutuo.

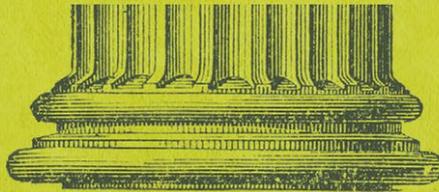
Desde nuestra experiencia, nos hemos enfocado en avanzar hacia una gestión sustentable, que incorpore todas las áreas de la industria, y que tome en consideración los permanentes cambios regulatorios, las necesidades de la empresa, una demanda de mejores servicios por parte de los clientes, y múltiples canales de atención con diversas tecnologías.

Hemos definido 5 pilares que guían nuestro quehacer en este sentido: Gobierno Corporativo, Colaboradores, Clientes, Medioambiente y Comunidad. Evaluamos constantemente los avances que hemos tenido en cada uno de los ejes, basándonos no sólo en nuestra visión de negocio, sino que también en principios de sustentabilidad que nos permiten tener un alto parámetro de calidad y a la vez alinearnos con los desafíos del sector.

Consideramos que el Gobierno Corporativo es el pilar fundamental que sostiene nuestro negocio y nuestra estrategia de sustentabilidad. Hemos reforzado el irrestricto comportamiento ético que nuestra institución ha demostrado en sus más de 180 años de trayectoria. Las iniciativas en el ámbito de la Responsabilidad Social sólo cobran sentido si se



**GOBIERNO CORPORATIVO  
COLABORADORES  
CLIENTES  
MEDIOAMBIENTE  
COMUNIDAD**



**“Buscamos que nuestros clientes estén informados de manera clara y oportuna, y sientan confianza en las decisiones financieras que están tomando**

basan en una sólida estructura de Gobierno y en los valores de la organización. De lo contrario, se corre el riesgo de realizar acciones aisladas, puntuales y sin impactos significativos para la empresa y su público.

En el ámbito interno, buscamos promover el desarrollo y la calidad de vida de los colaboradores, tornando nuestra organización en un mejor lugar para trabajar, valorando y respetando las necesidades de un grupo diverso y que promueva la formación de líderes que nos permitirán seguir creciendo.

Las iniciativas dirigidas a nuestros clientes, en tanto, apuntan a entregarles una oferta de valor integral, basada en un buen servicio y asesoramiento personalizado. Es así que buscamos que nuestros clientes estén informados de manera clara y oportuna, y sientan confianza en las decisiones financieras que están tomando.

En el ámbito medioambiental, nos enfocamos en conocer y gestionar los impactos que la organización genera en el entorno, lo que nos ha llevado a implementar medidas de eficiencia energética, gestión de residuos y uso responsable de recursos.

En la comunidad, hemos desarrollado e implementado programas de educación financiera, apoyo al emprendimiento, desarrollo social y comunitario, y un exitoso programa de voluntariado corporativo, el que entendemos como herramienta estratégica, toda vez que genera beneficios internos y externos.

Por último, trabajamos de manera transversal la comunicación y la innovación de estos elementos respecto de nuestra Responsabilidad Social Corporativa, ya que nos permiten identificar nuevas y mejores oportunidades de desarrollo empresarial. Estamos convencidos que esta forma de operar nos permitirá seguir atendiendo las necesidades financieras de nuestros clientes por muchos años.

RSU



# COMUNICAR Y GENERAR VALOR a través DE LA RSC



Montserrat Tarrés

Presidenta de Dircom y directora de Comunicación de Grupo Novartis España / España

Los profesionales de las relaciones públicas y de la comunicación institucional y corporativa tenemos hoy en día un papel esencial en la estrategia de desarrollo a largo plazo de las organizaciones.

Somos considerados los responsables de la correcta gestión de la reputación corporativa y de otros activos intangibles de las empresas, los cuales tienen un efecto creciente sobre la percepción de las compañías por parte del público.

La RSC produce valores reconocidos por los grupos de interés, y es por lo tanto una necesidad de la compañía para alcanzar su sostenibilidad, diferenciación y competitividad.

Según el informe *La comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico*, elaborado por el Observatorio de la Comunicación y la Acción de la Responsabilidad Empresarial (OCARE), la RSC empieza a estar consolidada en todos los sectores, pero también identifica la necesidad de que esta debe formar parte del discurso de la organización, y por lo tanto del discurso social.

La RSC debe entenderse como un concepto más amplio y transversal como es la Gestión Respon-

“ *Compartir las estrategias de RSC con los interlocutores de las organizaciones es el modo de generar vínculos, compartir el compromiso y tener el reconocimiento social que la RSC demanda*

sable, que tiene que estar implícita en el ADN de las organizaciones.

El dircom debe ser influyente en la cultura corporativa y entender que esto no es marketing verde, sino un modo de hacer las cosas. Es él quien debe impulsar las políticas creíbles de Gestión Responsable que fomenten un comportamiento

corporativo sustentado en procedimientos coherentes, transparentes y medibles.

Debido a que la Gestión Responsable está más vinculada con la comunicación que con cualquier otra área considerada de la alta dirección, se debe abogar porque los directivos de Gestión Responsable dependan del dircom de la compañía. Donde eso no es posible, sigue siendo necesaria una estrecha colaboración entre ambos departamentos, que deben reportar directamente al CEO.

La comunicación de la RSC no tiene sentido si la empresa no es responsable. Debemos hacer las cosas bien y luego contarlas. La responsabilidad financiera, medioambiental y social es un elemento cada vez más importante de la adecuada dirección y gobernanza de las compañías, y deben pasar a ser el referente de la misma.

“ *Comunicar la RSC cuando está integrada en una organización simplemente es comunicar aquello que se hace, y el diferencial tan solo es el cómo y el porqué* ”

Compartir las estrategias de RSC con los interlocutores de las organizaciones es el modo de generar vínculos, compartir el compromiso y tener el reconocimiento social que la RSC demanda.

En mi vertiente profesional y como directora de Comunicación de una compañía dedicada al cuidado de la salud, entiendo, trabajo y vivo la RSC como parte intrínseca de la estrategia de la compañía, siendo un elemento clave de nuestra gestión. Es por ello que asumo la responsabilidad social corporativa como un valor propio. Esta es la única manera de ser realmente capaz de crear compañías y sociedades responsables.

Es fundamental que las compañías emprendan líneas de trabajo encaminadas a desarrollar prácticas de RSC en todas las actividades transversales de la empresa. Creando códigos de conducta, políticas de civismo empresarial y planes estratégicos de acción social, las compañías pueden fomentar la participación activa de todos y cada uno de sus empleados llegando a un punto en que son los propios empleados los que demandan cada vez más una implicación y responsabilidad en sus comunidades locales.

En concreto, en los códigos de conducta se deben definir al detalle la responsabilidad con cada uno de sus *stakeholders* y formar, en la medida de lo posible anualmente, a sus colaboradores principales. Y es que, entre todos, tenemos el compromiso de mantener y reforzar los estándares que promueven la transparencia con nuestros interlocutores para que nuestras compañías mantengan la autoridad y liderazgo que ostentan. La integridad y los valores éticos son los elementos clave del éxito de las compañías.

Las empresas deben ser sensibles a las inquietudes y necesidades manifestadas por la sociedad. Hemos pasado de una comunicación sostenida en la acción social, a una comunicación basada en la transparencia, gestionando de forma responsable y generando confianza en el entorno.

Comunicar la RSC cuando está integrada en una organización simplemente es comunicar aquello que se hace, y el diferencial tan solo es el cómo y el porqué.

Las organizaciones debemos ser sujetos activos en la mejora de la sociedad a la que pertenecemos y todas las iniciativas con este fin tienen que extenderse a todos los niveles y ámbitos de nuestra gestión, convirtiéndose en una política corporativa y un modelo de gestión integral de las empresas.

En definitiva, la RSC significa para las empresas integrar en la gestión las preocupaciones sociales y una gran oportunidad de aportar mayores beneficios a la sociedad comportándonos del mismo modo que lo haría un ciudadano adulto, responsable y sensato.

# PRO BONO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN *México*



Carlos del Río

Socio de Creel, García-Cuéllar, Aiza y Enríquez, S.C.  
y coordinador del Programa Pro-Bono / México

Para la comunidad jurídica en México (colegios de abogados, facultades de Derecho, despachos, profesionistas independientes y organizaciones de la sociedad civil) es indispensable entender que debe implementarse e institucionalizar la cultura del trabajo *pro bono* como parte fundamental de su política de responsabilidad social. Entre abogados mexicanos el reconocer la necesidad de hacer *pro bono* de manera institucional y organizada es algo nuevo e incipiente. Sin duda, otros países latinoamericanos, gracias a la influencia principalmente de Estados Unidos, adoptaron los programas e instituciones ahí utilizadas y las adaptaron exitosamente a las necesidades y a la cultura de sus países.

Si bien hace falta mayor diálogo y transparencia entre los distintos actores de la comunidad jurídica mexicana, es indudable que varios de ellos (como la BMA, ANADE y el INCAM) han iniciado las acciones necesarias para asegurar que los profesionistas del derecho cumplamos, en lo individual y en lo colectivo, con nuestras obligaciones de responsabilidad social. Esto incluye el esfuerzo común por restablecer la colegiación obligatoria en México, pero en el corto plazo debe considerarse un ejercicio de retrospcción interna de cada miembro de la comunidad para reconocer que las fallas en nuestro estado de derecho manchan la reputa-

“*Hoy, el talento y preparación de los abogados se reconoce como un valor agregado para ayudar a los clientes a realizar sus actividades de manera eficiente y cumplir con sus objetivos*”

ción de todos los miembros de la profesión y que es necesario establecer programas que salvaguarden el estado de derecho y aseguren a toda la población el acceso a la justicia en igualdad de circunstancias.

La labor de la Fundación BMA y de la Fundación Appleseed México ha conseguido no sólo difundir el concepto del trabajo *pro bono* entre profesionistas de distintas prácticas –penalistas, especialistas en derecho familiar y despachos con una especialidad mercantil y transaccional (abogados corporativos)– sino también apoyar a la comunidad para hacer más *pro bono*. Ambas han contribuido a llenar el vacío de *clearinghouses* de asuntos *pro bono* para los abogados que había en México. La mayor interacción de los abogados con estos *clearinghouses* ha abierto los ojos a sus usuarios sobre la necesidad de apoyarlas con tiempo y recursos; tal y como ha ocurrido en otros países.

Hoy, el talento y preparación de los abogados se reconoce como un valor agregado para ayudar a los clientes a realizar sus actividades de manera eficiente y cumplir con sus objetivos planteados de cara a sus *stakeholders*. Esto es una realidad tanto para organizaciones de la sociedad civil como para cualquier otro cliente. Después de todo, la competencia para atraer capital y cumplir con su

objetivo es igual de feroz para una empresa mercantil que para una asociación civil. Cada vez con más frecuencia los clientes existentes y prospectivos de cualquier despacho indagan sobre los asuntos *pro bono* de sus prestadores de servicios. Así, con el apoyo de un *clearinghouse* y la constante influencia de sus clientes, los abogados han aprendido que sus conocimientos pueden ser aplicados de forma exitosa para contribuir a los derechos de personas o a desarrollar actividades sin ánimo de lucro de organizaciones de la sociedad civil.

Todos debemos contribuir a un México más justo, a lograr una mayor participación de la iniciativa privada en actividades filantrópicas y de responsabilidad social. Es evidente que se requiere una participación más activa y desinteresada de todos los abogados, dentro del área de especialidad de cada abogado, para (i) proteger los derechos de sus clientes más vulnerables, (ii) salvaguardar el estado de derecho, y (iii) promover la realización de actividades sin fines de lucro para el beneficio de la comunidad.

Con estos objetivos hemos implementado en Creel nuestro Programa *Pro Bono*, bajo la convicción que es una obligación de todo abogado. Buscamos que todos nuestros abogados se desarrollen como ciudadanos comprometidos con su sociedad. Estamos convencidos que el mayor beneficiado de cumplir con las obligaciones de responsabilidad social es cada colaborador, no sólo como profesionistas, sino como miembros de una comunidad. Es fundamental que nuestro personal se desempeñe en los asuntos *pro bono* con la misma dedicación y compromiso que en los asuntos de clientes que pagan honorarios. De ahí que los criterios de nuestro comité de evaluación establecen que los parámetros mínimos y máximos de horas anuales individuales empleadas, facturadas y validadas por el socio responsable de un asunto *pro bono* serán acreditadas para el cumplimiento de este criterio de evaluación durante cada periodo.

“*Dentro del ámbito de responsabilidad social y actividades de alto impacto social, la diferencia no la hacen muchos, sino un puñado de abogados decididos a contribuir con su tiempo y recursos*”

Reconocemos que aunque en Creel hemos avanzado mucho en nuestro Programa *Pro Bono*, todavía hay mucho por hacer. Así, algunos de nuestros socios participan activamente con instituciones y asociaciones civiles y académicas encaminadas a promover y desarrollar el trabajo *pro bono*, la responsabilidad social y el estado de derecho.

En México, he conocido a varios abogados de distintos perfiles que, de forma individual, están ampliando sus prácticas al servicio *pro bono* para cumplir con sus obligaciones de responsabilidad social hacia todos sus *stakeholders* con el fin de construir un país más justo. Dentro del ámbito de responsabilidad social y actividades de alto impacto social, la diferencia no la hacen muchos, sino un puñado de abogados decididos a contribuir con su tiempo y recursos para encaminar programas institucionales que aporten al desarrollo del trabajo *pro bono*.

Lo que resta por hacer es trabajar hacia ese objetivo común: organizar instituciones que brinden apoyo a los abogados para conectarlos y darles las herramientas para resolver problemáticas del país identificadas en su práctica profesional. Con ello, se promoverá que cada abogado, dentro de su área de especialidad, contribuya a causas de alto impacto social tales como el acceso a la justicia y el estado de derecho. El reto es grande, pero alcanzable.

# EL **DIRECTOR** DE **RSE**, UN **intraemprededor** SOCIAL



Antoni Ballabriga

Director Global de Negocio Responsable de BBVA. Presidente de DIRSE / España

Quien me conoce y sabe cómo trabajo dice que soy un intraemprededor social. De hecho toda mi vida me he considerado un emprendedor desde que terminé la carrera y me hice cargo de la empresa familiar.

Lo que les digo es que a mí lo que realmente me apasiona es hacer cosas grandes que impacten en la vida de las personas. Desde hace 8 años lo practico en todos los ámbitos del ejercicio de mi profesión.

Cuando mi Presidente o el Consejero Delegado me preguntan cuál es mi trabajo les digo que a mí me pagan por romper zonas de confort. Por influir para que otros hagan cada vez mejor su trabajo pensando siempre en las personas cada vez que toman una decisión.

Pero, ¿qué es un intraemprededor social? Una definición formal podría ser que somos personas que trabajamos en una gran organización y que tenemos la libertad y los recursos para desarrollar proyectos de cambio que creen valor para la empresa y la sociedad. A mí me gusta la de mi colega Rahul Raj, también First Mover Fellow del Aspen Institute: *“Social Intrapreneurs find new ways to better the world and make money. They succeed by delivering against these two seemingly divergent goals, and that is what*

“*Somos personas que trabajamos en una gran organización y que tenemos la libertad y los recursos para desarrollar proyectos de cambio que creen valor para la empresa y la sociedad*”

*makes them unique: they embrace paradox”.*

El intraemprededor social es en sí mismo un estado mental. Una forma de ser y de hacer que me ha llevado a aprender mucho en estos últimos años. Aprendizajes que deseo compartir.

## IMPACTO

El primero es la ambición de generar impacto. Los intraemprededores sociales, no aceptamos la realidad tal y como es. Pretendemos transformarla. Y lo queremos hacer desde dentro. El Premio Nobel de literatura y pensador irlandés Bernard Shaw decía *“the reasonable man adapts himself to the world; the unreasonable one persists in trying to adapt the world to himself. Therefore, all progress depends on the unreasonable man”*.

Esa es precisamente la sensación que tienes cuando propones una iniciativa para apoyar la generación de empleo desde un banco, o cuando planteas que el banco hable de forma transparente y clara a sus clientes. ¿Un banco claro? ¿No es tal vez un oxímoron?

Para tener gran impacto, los intraemprededores sociales identificamos destacados retos de cambio



“Soñamos, perseveramos, conectamos, movilizamos. Así somos los intraemprendedores sociales. Así son los directores de RSE que necesitan nuestras organizaciones

en temas relevantes. Proyectos alineados con nuestros valores. Proyectos que suponen una disrupción y, por tanto, una asunción de riesgos. Los intraemprendedores sociales soñamos.

## ESTRATEGIA

El segundo aprendizaje es la necesidad de contar con la estrategia adecuada. Creamos un nuevo modo de repensar el desafío, descolocando las restricciones. Buscamos los datos relevantes. “Prototipamos” rápido, nos equivocamos pronto. Aprendemos y tan pronto visualizamos una solución, la compartimos con las personas clave para incorporarla rápido y afinarla juntos.

En el caso de la transparencia y claridad fue fundamental recabar evidencias que mostraran que eran la base para generar la percepción de una empresa responsable e impulsar una mayor recomendación de los clientes.

A los intraemprendedores sociales no nos paran hasta alcanzar nuestros sueños. De una forma u otra llegamos. Los intraemprendedores sociales perseveramos.

## RELATO

El tercer aprendizaje es la fuerza del relato. Construimos un relato que conmueve, que da sentido. Un relato que no deja indiferente. Que conecta con el propósito de la organización y que le da vida. Y este relato lo llevamos donde toca.

Por este motivo, en mi opinión es clave pasar de la RSC al negocio responsable. Señalar el enorme impacto que la actividad de la empresa genera en la vida de las personas. Deberíamos ser capaces de traducir el balance y la cuenta de resultados de euros a personas. Partida a partida.

Como dice mi amiga Loreto Rubio en su magnífico libro *Os necesitamos a todos*, los intraemprendedores sociales no comunicamos, conectamos.

## RESONANCIA

Y el cuarto aprendizaje es la resonancia. Buscamos siempre la implicación de todos ya que juntos escalamos más rápido y mejor.

A partir de ahí empieza la movilización creando una gran coalición para el cambio, donde los auténticos protagonistas son “los otros”. Un movimiento que se alimenta con *quick wins*, con la visibilidad y el reconocimiento. Los intraemprendedores sociales movilizamos.

Soñamos, perseveramos, conectamos, movilizamos. Así somos los intraemprendedores sociales. Así son los directores de RSE que necesitan nuestras organizaciones.



# SECTOR **PRIVADO** Y **EDUCACIÓN**:

## APORTES POSIBLES A LA **innovación**



Carlos Tramutola

Gerente de Desarrollo Social del Grupo Techint / Argentina

Cuando se habla de calidad educativa generalmente se remite a reforzar el nivel inicial, a ampliar la jornada extendida en el primario, o a resolver la repitencia, abandono y sobre edad en el secundario. En varios países latinoamericanos, otros temas pendientes son el ausentismo, la formación y evaluación docente. También se menciona la inclusión de la tecnología, en cuya incorporación al aula se invierte, aunque no siempre con una visión integral y de largo plazo.

Pero poco se justifican las decisiones en base a pruebas empíricas sobre qué funciona en las aulas, en el camino a desarrollar habilidades cognitivas y no cognitivas en el nivel inicial y primario<sup>1</sup>, mejorar la terminalidad y formación vocacional en el secundario, incrementar la continuidad en el sistema universitario y la inserción en el mundo laboral.

“*En un entorno de respeto los que no consideran al próximo son los menos. Esto genera un clima positivo, que favorece el desarrollo y aprendizaje de los alumnos*”

Me permito intentar describir, entonces, en este artículo algunos elementos o herramientas que muestran indicios de estar funcionando exitosamente en los programas educativos que la Organización Techint lleva a cabo en diferentes países, aún con distintas culturas y sistemas educativos.

Antes de diseñar el programa ExtraClase, desde el área de Desarrollo Social de la Organización Techint, se decidió analizar y observar las jornadas extendidas e iniciativas de educación no formal para antes o después de clase en distintos países (Argentina, Chile, México y Estados Unidos). También se relevaron prácticas y los elementos que tienen en común los programas extracurriculares con impacto positivo<sup>2</sup>.

El ExtraClase suma 3 horas a contraturno, 4 días a la semana, a estudiantes de nivel primario de turno simple. Es de participación voluntaria y se propone desarrollar habilidades socioemocionales, incrementar el porcentaje de asistencia a la escuela y, en el mediano a largo plazo, mejorar los resultados académicos.

Para graficar el sistema educativo del ExtraClase, podemos recurrir a un triángulo. El primer vértice es la pedagogía, o forma de enseñar. El programa se basa en el aprendizaje activo, práctico,

<sup>1</sup> Según Heckman, las habilidades no cognitivas son mejores predictoras de éxito en la vida económica y personal. Heckman James J. *School, Skills and Synapses*. Univ. Of Chicago, Chicago, USA. May 2008.

<sup>2</sup> Joseph A. Durlak, et al. *The Impact of After-School Programs That Promote Personal and Social Skills*. University of Illinois Chicago Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL), 2007.

“*El sector privado no tiene la capacidad de reformar ni mejorar el sistema educativo de un país, pero sí la posibilidad de innovar y probar herramientas que puedan resultar de utilidad para todos*”

por proyectos, que involucran trabajo individual y grupal. En el ExtraClase los grupos de niños son reducidos (hasta 18 por adulto) y mezclan edades que tienen el mismo nivel cognitivo. El trabajo grupal da la oportunidad de rotar roles y de que en este movimiento los estudiantes aprendan a ceder, negociar, a comunicarse y ponerse en el lugar del otro. Se busca que el proceso se de en un entorno lúdico y dinámico, para mantener la atención y motivación de los estudiantes.

El segundo vértice de este triángulo son los contenidos, que no se dejan librados al azar y cuyo diseño es controlado. En el ExtraClase los campos a trabajar son ciencia, arte, recreación y apoyo en tareas. Se ha elegido el abordaje de la Enseñanza de la Ciencia Basada en la Indagación (ECBI<sup>3</sup>), con módulos aportados por especialistas internacionales. En la ECBI se parte de lo que los niños conocen y se los guía para que construyan nociones científicas del mundo que los rodea, y aprendan a razonar y moverse en él. En el proceso, se desarrollan habilidades no sólo cognitivas sino también sociales y ciudadanas. Los contenidos se encuentran organizados en módulos o

<sup>3</sup> Enseñanza de la Ciencia Basada en la Indagación, desarrollada desde el proyecto *La Main à la Pâte* de la Academia de Ciencias de Francia, recoge varias propuestas pedagógicas, como el aprendizaje cooperativo y la indagación guiada, de base constructivista.

<sup>4</sup> En base al estudio de CASEL citado, los casos de AfterSchool con impacto fueron aquellos que siguieron el esquema SAFE: contenidos Secuenciales, Activos en cuanto al rol del estudiante, Focalizado en el desarrollo de habilidades, y Explícito en lo que busca lograr.

unidades formadas por lecciones secuenciadas<sup>4</sup> y que parten de una gran idea o tema. El programa provee los materiales asociados a los módulos, garantizando la adecuación y la sustentabilidad de su desarrollo a lo largo del tiempo.

Un elemento que parece influir en el éxito de los programas de manera evidente es el clima de aprendizaje. Este punto, además de estar avalado por investigaciones de la OCDE sobre las pruebas PISA, se puede comprobar día a día. En un ambiente ordenado son minoría los que provocan desorden. En un entorno de respeto los que no consideran al próximo son los menos. Esto genera un clima positivo, que favorece el desarrollo y aprendizaje de los alumnos.

El otro vértice es la evaluación. En el ExtraClase y en la Escuela Técnica Roberto Rocca, tanto el personal como el proyecto en sí son evaluados periódicamente. La medición del desempeño de los docentes de la Escuela Rocca fue diseñada en base al Proyecto MET (*Measures of Effective Teaching*), de la Fundación Gates, que incluye 3 herramientas principales: encuestas a alumnos, observaciones de clases y exámenes a los estudiantes. Para monitorear los resultados en ambos programas, se utilizan herramientas estandarizadas, que miden el desarrollo de habilidades socioemocionales y competencias en matemática y en lengua (como base del desempeño académico). En ambos proyectos se siguen los resultados de los asistentes a lo largo del tiempo, y se los contrasta con los alcanzados por grupos de control (poblaciones similares pero que no concurren). Con estas evaluaciones se pretende observar si los proyectos están teniendo los resultados que se proponen y si sus sistemas pedagógicos funcionan en el sentido que se espera.

El sector privado no tiene la capacidad de reformar ni mejorar el sistema educativo de un país, pero sí la posibilidad de innovar y probar herramientas que puedan resultar de utilidad para todos.



Fernando Rueda

Gerente de Alianzas Estratégicas para Europa en la Fundación Avina / España

Carlos March

Director de Comunicación Estratégica de la Fundación Avina / Argentina

Si bien en la actualidad el concepto de Responsabilidad Social Empresaria está instalado y las acciones involucran a miles de empresas y llegan a millones de personas, cuando hasta hace dos décadas el concepto apenas estaba en boca de algunos vanguardistas que imaginaban cómo llevarlo a la práctica, podemos afirmar que aún hay una gran brecha entre lo que se pregona y lo que se ejecuta. O entre lo que se publicita que se hace y lo que la realidad demuestra como que en verdad se hizo.

Para que la Responsabilidad Social Empresaria –o cualquiera de sus flamantes denominaciones– funcione como remedio para atacar los efectos de la inequidad y no como placebo que genera una sensación de acceso a oportunidades, deben cambiar algunos paradigmas desde donde se piensa y define la estrategia de impacto social de las empresas.

**Del bien rentable al bien útil:** un cambio de paradigma básico pasa por la decisión de las empresas de producir bienes o servicios bajo la lógica monolítica del bien rentable. Entonces, un bien rentable comienza a pensarse desde la economía –porque es rentable se produce y comercializa–, luego se generan políticas públicas

“ *Para que la Responsabilidad Social Empresaria funcione como remedio para atacar los efectos de la inequidad y no como placebo que genera una sensación de acceso a oportunidades, deben cambiar algunos paradigmas*

que lo promuevan, un sistema legal que lo proteja, si ese bien aporta a la dignidad humana no importa porque lo que vale es la rentabilidad y si impacta positivamente en el planeta importa menos aún, porque el lucro justifica cualquier impacto en el ambiente. La nueva lógica requiere de empresarios que produzcan bienes útiles para el planeta y la humanidad para que la rentabilidad se torne legítima. Un bien útil se piensa en primer lugar desde

el impacto positivo que producirá en el planeta, luego se evalúa el valor que agrega a la dignidad humana, seguidamente se piensa un sistema legal que lo proteja, políticas públicas que lo promuevan y por último, una economía que lo produzca y comercialice. La RSE consiste en buscar las formas de que una empresa acumule ganancias aportando a la generación de riqueza colectiva y no a expensas de ella.

**Del sector a la brecha:** muchas acciones de RSE se piensan desde lógicas sectoriales, respondiendo a la bien intencionada pregunta de qué puedo hacer yo por el que sufre necesidades, pero las iniciativas se definen desde la comodidad de un sector social y pensando al otro como beneficiario. Si se persiste en definir las estrategias a partir de donar lo que sobra o transferir lo que puedo

“Sería un gran aporte que las estrategias de RSE involucren a las empresas de manera activa y protagónica en la generación de bienes públicos de calidad

se estarán mitigando pero no solucionando los problemas y se convertirá a ese beneficiario en un objeto de asistencia que dependerá de lo que otro pueda hacer por él. El cambio de paradigma tiene que pasar por cómo invertir en lo que el otro necesita, para generar transformaciones en el contexto y para transformar a ese beneficiario en un sujeto de cambio con capacidad de definir su propia calidad de vida e incidir en el bienestar general. Y para ello, la RSE debe dejarse de pensar desde el sector que la impulsa sino desde la brecha que existe entre el que posee los recursos y el que no logra satisfacer sus necesidades. Actuar desde la brecha es correrse de la comodidad del sector que aísla y operar desde la brecha entre sectores que une.

**De poder real al poder difuso:** tanto las empresas que impulsan acciones de RSE como las organizaciones sociales que se unen a ejecutarlas consideran que el poder real de sus organizaciones es lo que permite generar un cambio social. El poder real, comprendido por el equipo rentado, el presupuesto, la masa crítica de aliados, los bienes materiales es necesario pero lejos está de ser suficiente. Ninguna organización incide desde su poder real porque es medible y todo lo que se pueda medir, se neutraliza. El cambio social proviene de la capacidad de una organización de construir poder difuso, que consiste en la capacidad de organizar recursos tangibles e intangibles que están presentes en la sociedad y se pueden orientar hacia un proyecto común de transformación. Poder difuso es el voluntariado, es una red, son los medios de comunicación. Son recursos humanos, materiales y espacios que no son propios y como

no integran el poder real de una organización, no pueden ser medidos y por ende, no pueden ser neutralizados. Por eso, cuanto más difuso es el poder, más concreto es el impacto.

**Del programa exitoso a la política pública:** la RSE se piensa muchas veces desde la lógica del marketing filantrópico que consiste en desarrollar una acción social para sumar reputación a una marca. Esta estrategia implica una pérdida de oportunidad, porque lo más probable es que esa acción sea llevada adelante de manera aislada y que termine formando parte de un destacado balance social de la empresa. En cambio, si se pensara que esa acción puede sumar a otros actores, promover una articulación público-privado y que esa alianza en lugar de diluir la presencia de la empresa potencia el impacto que puede ser comunicado, se pasaría de entender a la RSE como la sumatoria de programas exitosos para pasar a ser políticas públicas sinérgicas.

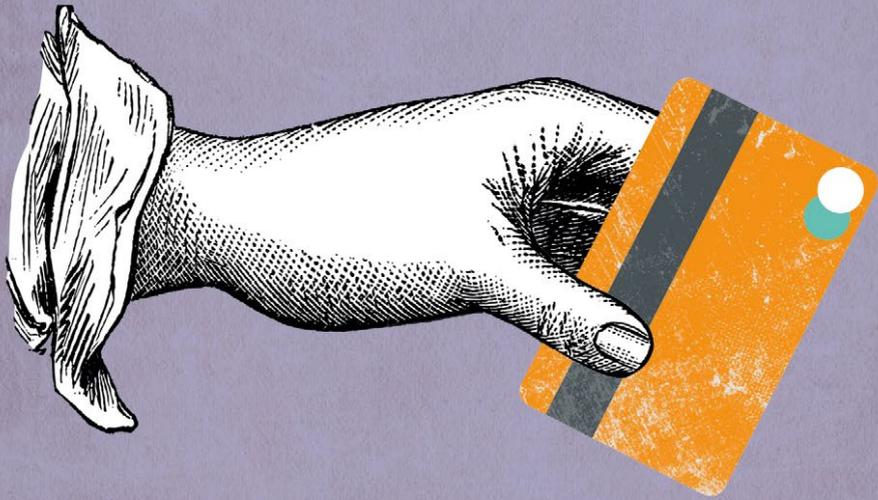
**De financiar proyectos a invertir en bienes públicos:** la inversión social de una empresa puede pensarse de dos maneras en cuanto a su escala de impacto: financiar proyectos de un alcance limitado por la propia capacidad de carga o invertir en bienes públicos que se potencian en su alcance. Que una empresa ayude a invertir en bienes públicos pasa por entenderlos ya no solo como aquello que depende del Estado, sino como todo bien o servicio que está a disposición de todos en igual cantidad y calidad. En sociedades cada vez más complejas y sofisticadas como las actuales, los bienes públicos se diseñan, producen, distribuyen y garantizan entre la gran diversidad de actores, por lo tanto, sería un gran aporte que las estrategias de RSE involucren a las empresas de manera activa y protagónica en la generación de bienes públicos de calidad.

**De la publicidad del éxito a comunicar conocimiento:** los esfuerzos de la RSE por lo general están orientados a mostrar el éxito de una acción de bien público, como si se siguiera la lógica del ba-



lance comercial, dando a publicidad el resultado positivo de una inversión, en este caso, el retorno social, como se lo denomina. Una lógica distinta sería basar la estrategia de visibilidad de la RSE en comunicar conocimientos, los aprendizajes, las buenas prácticas que generaron cambios positivos y también los fracasos que promovieron cambios de estrategia y nuevos saberes. Después de todo, la inversión social no se hace para generar gente exitosa sino para acercar a las personas a la felicidad.

La RSE hasta ahora ha sido concebida para demostrar que una empresa, con parte de sus recursos, hace inversión social. Distinto sería que el paradigma se basara en demostrar que el impacto social se garantiza desde la totalidad de la inversión empresarial. Hay nuevos formatos, como la empresa social o empresas B, que encarnan esta nueva lógica de hacer negocios con impacto social que sea positivo para el planeta y que agregue valor a la humanidad.



## UN CAMINO A LA *inclusión financiera*



Carolina Trivelli

Gerente general de Pagos Digitales Peruanos / Perú

La inclusión financiera es algo positivo. Mayor inclusión financiera trae beneficios para el individuo, la familia o la empresa que accede y usa servicios financieros. Con ellos pueden usar mejor sus recursos, manejarlos inter temporalmente, protegerse ante eventos inesperados e invertir para incrementar su flujo de ingresos y prosperar. Más inclusión financiera representa más estabilidad, más crecimiento y menos desigualdad. No hay inclusión económica ni social sin inclusión financiera. Así, mayor inclusión financiera beneficia a todos, a quienes logran incluirse y a los ya incluidos. Avanzar en la inclusión financiera exige una mayor y mejor oferta de servicios financieros, junto con el desarrollo de mayores capacidades financieras en los usuarios actuales y potenciales.

El Perú, por ejemplo, cuenta con condiciones favorables para la inclusión financiera. El crecimiento de las microfinanzas en las últimas décadas incluyó a miles de peruanos al sistema financiero y promovió el desarrollo social y económico de estas familias y su entorno, pero aún hay retos que cumplir: sólo el 29 % de los adultos<sup>1</sup> tiene una cuenta de ahorros, y solo 11 % de los adultos indica tener un crédito formal.

“ *Tanto el Estado como el sector privado deben dar claras señales de tener interés en promover la inclusión financiera* ”

Tanto el Estado como el sector privado deben dar claras señales de tener interés en promover la inclusión financiera. En Perú, destacan la aprobación de la Ley 29985 que regula el dinero electrónico como instrumento para la inclusión finan-

ciara (2013) y la Estrategia Nacional de Educación Financiera (2015) que establece metas, planes de acción y responsables para lograr un masivo acceso y uso de servicios financieros de calidad.

Al esfuerzo público se unen los esfuerzos del sector financiero privado en donde resultan atractivos los esfuerzos que toman ventaja de la alta penetración de la telefonía móvil. En este contexto nació Modelo Perú en ASBANC, como una iniciativa del sector financiero privado a favor de la inclusión financiera que convoca al Banco de la Nación, micro financieras y otros emisores de dinero electrónico. Y, para implementar el proyecto de Modelo Perú nació Pagos Digitales Peruanos (PDP) que desarrolla un canal inclusivo e interoperable, una billetera que operará desde cualquier celular, incluso en los equipos antiguos y prepagos sin saldo.

<sup>1</sup> <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/country/peru>

## USO DE LA TELEFONÍA MÓVIL PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA

Por ejemplo, en diciembre del 2015 se inició uno de los despliegues más importantes en el camino a la inclusión financiera en el Perú, se presentó un servicio diseñado para que más de 10 millones de adultos peruanos que hoy no acceden al sistema financiero y quienes por lo general viven en zonas con limitada oferta, tienen bajos niveles de educación, altos niveles de informalidad y son vulnerables a diferentes situaciones, pero que son luchadores, quieren mejorar su vida, la de su familia y la de su entorno, puedan acceder a una mayor oferta de servicio financiero.

El reto en Perú es que se adopte el uso del dinero electrónico porque brinda un ahorro de tiempo y dinero en el día a día. Asimismo, las personas reducen su vulnerabilidad gracias a haber accedido a una cuenta de ahorros para tener capacidad de respuesta ante un evento determinado, un pequeño crédito para impulsar su negocio personal o atender sus necesidades familiares y a un seguro que los cubre ante algún riesgo.

“ *A mayor inclusión financiera, mayor crecimiento económico y menos desigualdad en los países* ”

En definitiva, ejecutar una estrategia comprehensiva para lograr que millones de personas tengan efectos positivos en su bienestar, vivan mejor, cuenten con más y mejores oportunidades para progresar, desarrollen sus negocios, y vencer la adversidad, son los objetivos y la finalidad desde la inclusión financiera. A mayor inclusión financiera, mayor crecimiento económico y menos desigualdad en los países. La inclusión financiera trae oportunidades para todos. He ahí la importancia de promoverla.



# ESPAÑA: GESTIÓN DE LA **TRANSPARENCIA** E **innovación** TECNOLÓGICA



Sergio Cortés

Socio de LLORENTE & CUENCA y fundador y presidente de Cink / España

En los últimos tiempos, la gran ola de la transformación digital está llegando a las organizaciones. Los cambios motivados por el uso de la tecnología, inicialmente impulsados desde el prisma de la comunicación y los nuevos canales, y posteriormente a través de un profundo cambio en los hábitos de las personas, los modelos de negocio y la relación con los stakeholders están provocando, también, una reflexión en el aprovechamiento de la tecnología para la puesta en valor de la responsabilidad social y la transparencia corporativa.

En efecto, la nueva economía digital ha abierto un atractivo campo de oportunidades para la RSC, no solamente generando actuaciones más transversales, multicanales y transmedia sino también incidiendo sobre un cambio de modelo y medición de las mismas.

Pero la pregunta que nos surge es ¿cómo impacta en dos de los retos tradicionales de la RSC como son la gestión de la transparencia y la medición del impacto? La innovación tecnológica propone un nuevo modelo de transparencia basado en la apertura de datos y la explotación y aprovechamiento de los mismos o, como se conoce en el sector, por los términos en inglés: el Big Data y el Open Data. Estos campos nos proporcionan

“ *La nueva economía digital ha abierto un atractivo campo de oportunidades generando actuaciones más transversales, multicanales y transmedia, e incidiendo sobre un cambio de modelo y medición de las mismas* ”

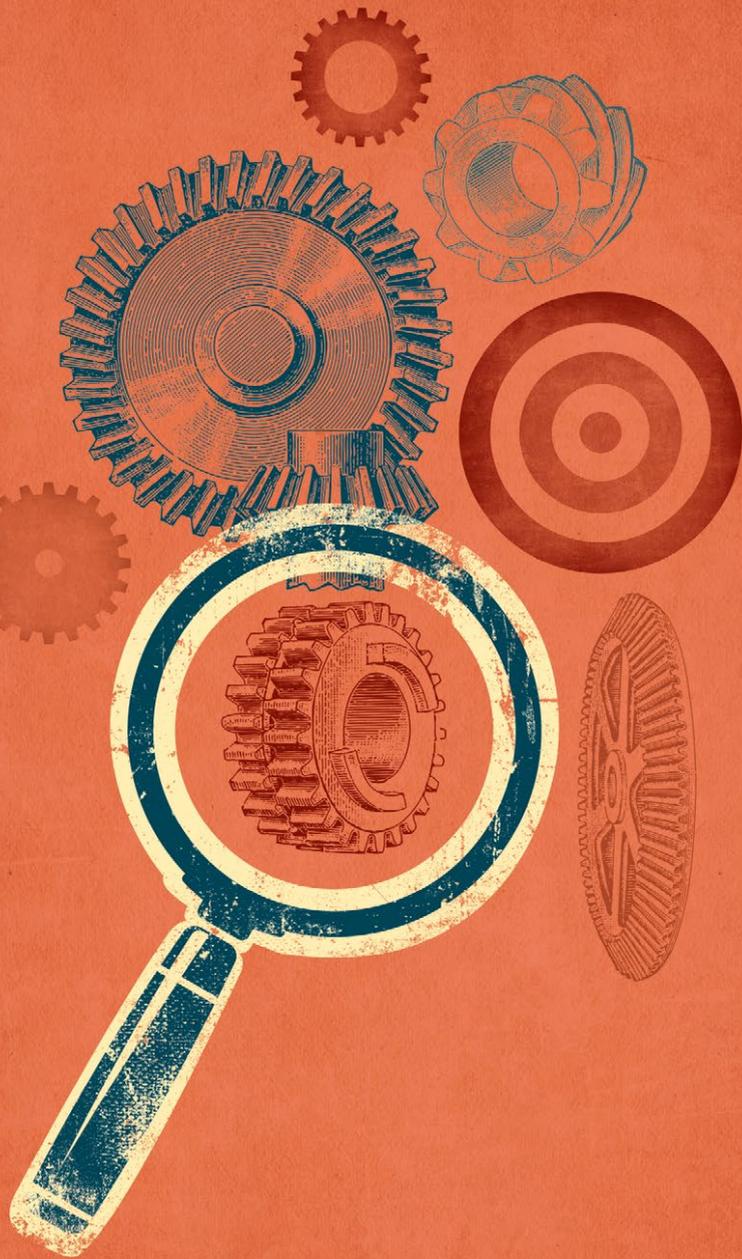
herramientas de extremado potencial a la hora de poner en valor de manera transparente los resultados de nuestras acciones acompañados por sofisticados sistemas de visualización, seguimiento y control.

Una buena estrategia de transparencia pasa por una correcta gestión de la obtención de datos, una buena interpretación de los mismos y una apertura

de fuentes para su puesta en valor con terceros. Estas nuevas fórmulas de Open Data conectan directamente con los retos que, desde siempre, ha tenido el sector, para poder explicar mejor el impacto y los resultados de las iniciativas llevadas a cabo.

Por otro lado, la innovación digital ha traído a la transparencia, nuevas herramientas basadas en la participación, la cocreación de proyectos y el desarrollo de nuevas plataformas relacionales con los diferentes stakeholders, basadas en la movilidad y la simplicidad. A menudo solemos decir que, hoy en día, nuestros públicos los tenemos a tan solo un golpe de smart phone casi en tiempo real.

Según un informe elaborado por PwC en colaboración con ICEMD, se enumeran la transparencia y la innovación, la omnicanalidad y la gestión de la reputación como puntos principales para preparar a la empresa de cara al cliente del futuro.



“*La innovación tecnológica propone un nuevo modelo de transparencia basado en la apertura de datos y la explotación y aprovechamiento de los mismos*”

No en vano, en la economía digital, el consumidor y las nuevas tecnologías están revolucionando el propio modelo productivo y de relación con las empresas.

En el ámbito de la Responsabilidad Social y la Transparencia, podemos encontrar muchas iniciativas de organizaciones que ya están teniendo casos relevantes en estos campos.

Un ejemplo es el de la compañía Nike que puso en marcha un proyecto alrededor de la tecnología y el impacto medioambiental denominado “Environmental Apparel Design Tool”, una herramienta de diseño de ropa que tenía el objetivo de promover la colaboración entre compañías, agilizar la innovación sostenible y disminuir el uso de recursos naturales durante el proceso de producción de los diseños. Esta herramienta ayuda a los diseñadores a tomar decisiones en tiempo real sobre el impacto de su trabajo en el medio ambiente, permitiendo aplicar cambios para así disminuir el uso de recursos naturales. Nike invirtió 6 millones de dólares en la herramienta y permitió la creación de camisetas con material de poliéster reciclado a partir de botellas de plástico así como un modelo de impacto en tiempo real potenciado por la tecnología y la cocreación.

Otro ejemplo, lo hemos encontrado muy recientemente en ILUNION, el grupo empresarial de la ONCE y su Fundación, que presentó vía Twitter su *Informe de Valor Compartido 2014*. Es la primera vez que una memoria de Responsabilidad Social Empresarial se hace pública utilizando un acuerdo con esta red social y desde su misma sede para generar un debate entre los distintos grupos de interés sobre las buenas prácticas empresariales involucrando en la participación a numerosos grupos de interés y llegando a un gran impacto y relevancia en el contenido.

En definitiva, al igual que en otros ámbitos de la gestión empresarial, la innovación y transformación digital está irrumpiendo de manera muy profunda en la responsabilidad social y la gestión de la transparencia que, además, constituyen aspectos enormemente valorados por el consumidor digital del futuro. La confluencia de estos aspectos abre, sin duda, nuevas ventanas de oportunidad para diseñar de una manera diferente las iniciativas, poner en valor sus resultados e involucrar a los públicos en el desarrollo de las mismas. Todo ello, con la ayuda del factor tecnológico y una experiencia de usuario más enriquecedora, como variables del cambio. Los retos están ahí.

# EL VALOR DE LA **REPUTACIÓN** Y LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN LA **economía** DE LOS INTANGIBLES



Ángel Alloza

CEO y secretario general de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership / España

La gestión de los intangibles clave, como la reputación, la responsabilidad, la comunicación, la marca y los asuntos públicos, se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importante para la gestión empresarial. Hoy el 80 % del valor total de una organización reside en sus activos y recursos intangibles frente a lo que ocurría hace pocas décadas<sup>1</sup>. El éxito para la construcción de proyectos sostenibles a largo plazo depende, por tanto, de la excelente gestión de estos intangibles, pero ¿están las organizaciones preparadas para ello? La respuesta es un no rotundo de acuerdo con los resultados de las investigaciones anuales que se realizan en las principales economías del mundo, los directivos de las empresas aceptan la realidad del peso creciente de los intangibles pero sólo un 16 % dice estar preparado para gestionarlos adecuadamente<sup>2</sup>.

Las organizaciones empiezan a darse cuenta de que para liderar con éxito en el siglo XXI no han de competir solo por cuota de mercado, tamaño o variables de tipo financiero, sino por obtener la confianza, el respeto, la admiración, la empatía y el respaldo de aquellos que son clave para su supervivencia: sus principales grupos de interés, es decir, sus empleados, clientes, inversores y la sociedad en general. Este nuevo enfoque está llamado a revolucionar la

**“Liderar con éxito en el siglo XXI significa competir por obtener la confianza, el respeto, la admiración y la empatía que generan el respaldo y los comportamientos favorables de tus principales grupos de interés**

gestión empresarial al introducir en la toma de decisiones las expectativas y exigencias de los distintos grupos de interés. Liderar por el reconocimiento que nos otorgan los demás significa introducir en las organizaciones mecanismos de escucha activa y someterse al escrutinio de los grupos de interés de forma continuada para identificar las áreas concretas de mejora y de transformación interna de los

procesos y esquemas organizativos que sustentan las experiencias que la empresa entrega a todos sus *stakeholders* en todos los puntos de contacto físicos y virtuales. La gestión integrada e integral de los intangibles es, por tanto, la única vía para lograr esta transformación que nos hace únicos y no copiables y que nos lleva hacia la excelencia. Solo se puede mejorar si conocemos e incorporamos al día a día del negocio, las opiniones y los juicios de valor que tienen sobre nosotros aquellos grupos de interés relevantes para nuestro devenir en el corto, medio y largo plazo.

La relevancia de los intangibles reside en su contribución directa y muy tangible a la generación de valor económico y social. En las últimas décadas se ha demostrado el impacto directo de la reputación, la marca o la experiencia en la generación de actitudes favorables o desfavorables hacia las organizaciones desencadenando comportamientos

de valor como invertir, comprar, querer trabajar o recomendar<sup>3</sup>.

La buena reputación y la fortaleza de marca han de ser entendidas como un fruto que se consigue con el buen hacer a lo largo del tiempo en estas siete grandes dimensiones: 1) la oferta de productos y servicios; 2) la integridad en la gestión o gobierno corporativo; 3) la idoneidad del lugar de trabajo y el alineamiento de los empleados; 4) la capacidad de innovación; 5) el desempeño financiero; 6) el compromiso y responsabilidad con la ciudadanía; y 7) la visión y liderazgo de la compañía y la calidad de gestión de sus directivos. De esta forma, observamos como la responsabilidad y la integridad juegan un rol clave en la configuración de una buena reputación.

Todos los expertos coinciden en que la responsabilidad tiene un impacto directo en la reputación de una compañía. De hecho, los hallazgos de los últimos estudios globales sobre reputación de empresas confirman que para los ciudadanos el 41 % de la reputación de una empresa depende de las tres dimensiones (integridad, ciudadanía y entorno de trabajo<sup>4</sup>) que miden y evalúan lo que podríamos llamar la sostenibilidad y responsabilidad de la empresa. Por tanto, hoy más que nunca, las organizaciones han de tener un comportamiento responsable coherente con su visión e identidad profunda (su razón de ser) para desencadenar comportamientos favorables por parte de sus grupos de interés. Esta forma de entender el rol de la empresa significa generar valor económico y social en las comunidades en las que opera. Muchas investigaciones recientes avalan que los consumidores tienen una

“ *Las organizaciones tienen el reto de elegir bien a los líderes que sean capaces de comprender bien el contexto económico, social y geopolítico, con la voluntad de tejer puentes de confianza empresa-sociedad* ”

opinión más positiva y favorable de aquellas organizaciones involucradas en los asuntos sociales más relevantes, estando dispuestos a pagar un sobreprecio si el producto procede de una empresa responsable. Según el Barómetro de Confianza de Edelman (2015), el 81 % de los ciudadanos de los 25 países más importantes, opina que una empresa ha de generar beneficios económicos, y al mismo tiempo tiene que mejorar las condiciones económicas y sociales de los territorios en los que opera. Los resultados recientes del estudio de Havas Media (2015) sobre marcas relevantes también señalan la importancia que otorgan las personas a que las empresas y marcas contribuyan activamente a resolver los problemas económicos, sociales y medioambientales (82 %) y que ayuden a mejorar nuestra calidad de vida y bienestar (80 %).

Aceptar esta responsabilidad es la manera de expresar el respeto de una organización por los intereses de la sociedad en la que opera, que demuestra en la práctica cuando asume el compromiso de mitigar el impacto negativo y maximizar el positivo con su actividad en la vida y desarrollo futuro de sus grupos de interés clave. Existen, por tanto, grandes oportunidades de diferenciación no replicable, basada en actitudes y comportamientos de las empresas. Las organizaciones tienen el reto de elegir bien a los líderes que sean capaces de comprender bien el contexto económico, social y geopolítico, con la voluntad de tejer puentes de confianza empresa-sociedad y de definir muy bien la identidad y los valores que definen y vertebran a la organización, es lo que las hace únicas y diferenciales frente a los competidores.

<sup>1</sup> Ocean Tomo, 2015.

<sup>2</sup> Reputation Institute (2014), *Playing the win in the Reputation Economy*.

<sup>3</sup> Carreras, Alloza, Carreras, (2013), *Reputación Corporativa*. Lid Editorial Biblioteca Corporate Excellence.

<sup>4</sup> Reputation Institute (2014). Resultados de los análisis longitudinales de RepTrak Pulse.



# EL **RETO** DE SER UNA **EMPRESA** **sostenible** EN RD



Darys Estrella

Vicepresidenta de Sostenibilidad Empresarial de VICINI / República Dominicana

El costo del desarrollo económico ha traído consigo consecuencias no deseadas y que no se pueden obviar: contaminación, cambio climático, agotamiento del recurso hídrico, desequilibrios demográficos y sociales. Las empresas no están ajenas a sufrir estos embates.

## EL PANORAMA ACTUAL

A nivel mundial, y también a nivel empresarial, estamos expuestos a factores de riesgo crecientes en número y en intensidad. Recientemente el Banco Mundial ha dicho que para el año 2030, el cambio climático podría empujar a la pobreza extrema a 100 millones de personas, especialmente en las regiones más pobres del mundo que serán las más afectadas por fenómenos meteorológicos. El aumento de los niveles del mar, y de la temperatura del globo terráqueo en las próximas décadas generarán un desequilibrio ecológico de niveles catastróficos con pérdidas de ecosistemas incuantificables en términos económicos. El mundo ha cambiado y ese cambio camina por un sendero no muy promisorio para ésta y las futuras generaciones.

“ *El reto es lograr que los desafíos que plantea la sostenibilidad en los ejes de Gobernanza, Medioambiente y Responsabilidad Social se transformen en oportunidades* ”

## EL RETO

Es por esto que la Sostenibilidad juega un papel fundamental en la manera de hacer negocios en las empresas, replanteando el modelo económico y engranándolo a los ejes éticos, medioambientales y sociales, para dar paso a un nuevo modelo de negocio, donde los beneficios sociales y

medioambientales forman parte del éxito corporativo, y le otorgan la legitimidad social que asegura su estabilidad a largo plazo.

Hoy día las empresas se enfrentan a regulaciones y exigencias ambientales, legales y laborales más estrictas, a una mayor fiscalización de la sociedad civil y a mercados establecidos y potenciales cada vez más exigentes.

El reto es lograr que los desafíos que plantea la sostenibilidad en los ejes de Gobernanza, Medioambiente y Responsabilidad Social se transformen en oportunidades y puedan ser integrados a la estrategia de la empresa para su ejecución y materialización. La sostenibilidad a largo plazo en una empresa, requiere de acciones concretas en el corto plazo.

Ser una empresa sostenible va más allá únicamente de tener una política de Responsabilidad Social

“Una empresa sostenible debe asumir que todos tenemos un rol importante que jugar en la sociedad y que generar una sociedad con desarrollo sostenible no depende sólo de las empresas

Corporativa, o de tener Certificaciones Ambientales. El verdadero reto para las empresas es replantear su estrategia, su manera de hacer negocios.

## EL CÓMO LOGRARLO

- Con transparencia: ser una empresa sostenible es contribuir a la creación de una confianza basada en la transparencia y rendición de cuentas. Incorporando mejoras relacionadas con el buen gobierno corporativo y las buenas prácticas de gestión. Esto permite a las empresas estar mejor preparadas para atender las actuales demandas de información de la sociedad, basadas en unos mayores niveles de exigencia.
  - Siendo ecoeficientes e innovadores: repensar esquemas de mejora continua, reducción de costos y ecoeficiencia desde el concepto de la innovación de procesos y productos permite a las empresas ser más competitivas.
  - Siendo inclusivos: aspirar a la inclusión social y no sólo a la integración, fomentar la equidad y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores conlleva a la creación de valor compartido.
- Involucrando a los grupos de interés: la empresa debe entender lo que importa a los grupos de interés, lo material de su actividad empresarial, ya que esto garantiza la correcta alineación de su estrategia. De esta forma, las políticas y programas desarrollados para hacer frente a los retos y oportunidades de la empresa pueden dar respuesta a las opiniones y preocupaciones de los grupos de interés, creando una alianza que facilita el cumplimiento de objetivos comunes.
  - Abriendo espacios para la discusión: ser la cuna gestora de espacios para que a nivel de sociedad civil, gobierno y sector empresarial se generen compromisos claros y acciones orientadas a la sostenibilidad individual y colectiva.
  - Mitigando el cambio climático: una empresa sostenible debe ser capaz de integrar el Cambio Climático en las estrategias de negocio, considerando que las emisiones ya no son lo más relevante, y es necesario incorporar aspectos como la eficiencia del uso del agua, el fomento de energías renovables y una gestión sustentable de los residuos.

En conclusión: una empresa sostenible debe asumir que todos tenemos un rol importante que jugar en la sociedad y que generar una sociedad con desarrollo sostenible no depende sólo de las empresas. Las empresas son organizaciones que se componen de personas con liderazgo y talento. Todos los que trabajamos en ellas somos responsables de su comportamiento, directa o indirectamente, y por ello parte de la contribución de ésta. Es necesario que seamos ciudadanos más empoderados y proactivos. Albert Einstein estaba en lo cierto al afirmar que no podemos pensar en obtener resultados distintos si seguimos haciendo las cosas de la misma manera. Sólo tenemos un planeta y una oportunidad de cambiar.

# LA **REPUTACIÓN**: *desencadenar* VALOR EN OTROS



José de Jesús González

Consultor independiente en Responsabilidad Social y Reputación Corporativa.  
Docente de la Universidad Anáhuac desde 1993 / México

En la actualidad, es indispensable para las empresas lograr que la reputación que construyen sea pertinente a sus objetivos estratégicos. El propósito es lograr vincular su reputación a sus planes de desarrollo, a sus *stakeholders* clave y con una clara orientación a la creación de valor sustentable en un mundo globalizado y compartido. El punto nodal está en la distinción que la sociedad entera otorga a una organización por alcanzar los indicadores de conformidad y confianza que le son exigidos por cada uno de sus *stakeholders*, en diferentes momentos de sus procesos.

Se requieren organizaciones con “nuevos sistemas de gestión, programas y planes (...) para su desarrollo y asegurar su permanencia en el largo plazo, generando un ambiente armónico que garantice una sociedad más humana. El éxito se define de diferentes maneras, de acuerdo a cada sector: para las empresas, éxito y bienestar económico; para los gobiernos, conservar el poder para seguir con sus proyectos de bienestar social; para

“ *El propósito es lograr vincular su reputación a sus planes de desarrollo, a sus stakeholders claves y con una clara orientación a la creación de valor sustentable en un mundo globalizado y compartido*

las Organizaciones No Gubernamentales, bien común a partir de actuar correctamente, no sólo bienestar, sino bien-ser. En todos los casos es indispensable que se ponga énfasis en dos aspectos: generar armonía social y ambiental, así como favorecer una sociedad donde florezca lo mejor de la capacidad humana” (González Almaguer, 2012)<sup>1</sup>.

## REPUTACIÓN CON SENTIDO ÚNICO PARA DISTINGUIRSE EN EL MERCADO

Al cumplir con estas condiciones, se alcanza un nivel ético que da sentido único a la reputación. Los elementos que valora la sociedad son múltiples:

- a) El liderazgo de la empresa y sus directivos implica que hay una propuesta para que la sociedad se integre a su modelo de creación de valor. Significa que se asume un liderazgo social y se espera adquirir seguidores: futuros emprendedores que encuentren elementos aspiracionales en su historia; proveedores que adopten las medidas requeridas para integrarse en su cadena de valor sustentable, usuarios y consumidores que se conviertan en embajadores de la marca porque coinciden en la defensa de valores éticos.

<sup>1</sup> González Almaguer, J. d. (2012). *Reputación Corporativa y Responsabilidad Social, nuevas formas de gestión*. En C. Gutiérrez Vidal, *XIX Anuario de investigación de la Comunicación*. CONEICC. (págs. 203-213). México: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación.



“Así se obtiene la “licencia social” para operar a la organización, al dar reconocimiento implícito y explícito de que sus actividades son deseables para la sociedad

- b) Incubar valor social incluyente, y de innovación, en el mercado.
- c) Desencadenar la creación de valor en otras comunidades y no solo en aquella donde se encuentra el capital económico.
- d) Facilitar plataformas compartidas para la generación de valor social y humano.
- e) Otorgar visibilidad a los productores y al destino de los insumos de la cuna a la tumba.
- f) Productos y servicios con una historia humana que procuran mayor equidad en el mundo.

## REPUTACIÓN Y LICENCIA SOCIAL

Señala Jennifer Martínez que las “empresas que promueven prácticas de RSC reducen las asimetrías informativas, los inversores disponen de un mayor volumen de información y valoran las empresas con un menor riesgo, por lo que exigen una rentabilidad menor, es decir, un coste de capital menor para las empresas” (Martínez Ferrero, 2014)<sup>2</sup>. Puesto que el coste de capital disminuye con la disminución del riesgo, las organizaciones que comparten información se ven beneficiadas con esta reducción. Este enfoque ha favorecido la

creación de índices bursátiles “verdes”: hay una relación entre compartir información, disminuir incertidumbre, transparencia en la gestión, rendición ética de cuentas y creación de valor compartido.

Los inversionistas que buscan colocar su capital en negocios de bajo riesgo han apreciado que las empresas con mejor reputación establecen modelos virtuosos donde hay mayor armonía entre el crecimiento de la empresa, la contribución a la madurez de la sociedad y la sostenibilidad de los ecosistemas.

La reputación corporativa resulta, en el largo plazo, de la imagen que tienen los *stakeholders* de la organización, a partir de la información con que cuentan en todas las plataformas de que disponen. Su base se encuentra en la Teoría de la legitimidad, lo que implica un “contrato social” entre la empresa y la comunidad en la cual se inscribe. Así se obtiene la “licencia social” para operar a la organización, al dar reconocimiento implícito y explícito de que sus actividades son deseables para la sociedad.

La pertinencia de la reputación da a los *stakeholders* la capacidad de convertirse en *shareholders*. La transición es crucial, se trata no solo de ser usuario, inversionista, consumidor, regulador o proveedor, sino establecer las condiciones para que cada uno de ellos sea “propietario” de la empresa. Así los propietarios son dueños del destino de la organización y cuidarán su reputación de forma conjunta.

<sup>2</sup> Martínez Ferrero, J. (Julio–Diciembre de 2014). Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa. *Revista de Contabilidad*. Volume 17, Issue 2, 153-162.

# ATREVERSE A **INNOVAR** **comunicando** RSC



Juan Llovet

Director de Comunicación & Sostenibilidad Gonvarri Steel Industries / España

Las empresas somos cada vez más conscientes de nuestro compromiso con el entorno en que desarrollamos nuestra actividad. No obstante, este compromiso cobra un sentido especial cuando se enlaza con el que tenemos con nuestra gente, verdadero motor de esa necesidad que sentimos de crear iniciativas que marquen una diferencia, aportando un impacto social significativo.

¿Se puede innovar dentro de territorios tan serios en sus consecuencias como, por ejemplo, la Seguridad Vial? ¿Existe espacio para un discurso novedoso en un territorio en el que tantas empresas han aportado ya una visión sólida y necesaria? Y, lo que es aún más importante, ¿cómo podemos hoy en día captar la atención de unas audiencias saturadas de información con el fin de que se impliquen, reflexionen y conversen sobre temáticas de calado social como éste?

Cualquier reflexión sobre los territorios en los que las empresas desarrollamos nuestra Responsabilidad Social Corporativa debe poner hoy en día en el centro de la narración a las personas como verdaderos protagonistas de la misma y a sus valores como eje articulador. Este cambio de perspectiva frente a una visión utilitaria de la RSC como un potenciador de nuestro propio rol como organiza-

“ *Nuestra Responsabilidad Social Corporativa debe poner hoy en día en el centro de la narración a las personas como verdaderos protagonistas de la misma y a sus valores como eje articulador* ”

ciones, implica encontrar una historia que pueda cautivar a estas personas, incitándoles a asumir el papel protagonista que les corresponde por derecho. Todos podemos convenir en la necesidad de, por ejemplo, salvar vidas en la carretera, pero si como empresa no somos capaces de escribir una historia que despierte la curiosidad de nuestros grupos de interés, difícilmente podremos

generar adhesiones y empoderar a las comunidades a las que nos dirigimos para convertir a cada uno de los individuos en un verdadero embajador de la Seguridad Vial.

Una narración innovadora en un territorio también necesita, a menudo, de herramientas de comunicación innovadoras que apoyen su dinamización. La necesidad de combinar criterios emocionales, racionales y experienciales de la historia que queremos contar implica que nos atrevamos a experimentar con nuevos formatos. Las audiencias sofisticadas de hoy en día requieren un *transmedia storytelling*, que les permita encontrar en cada punto de contacto un aliciente diferenciado sin perder en ningún caso el hilo principal de una historia que deberá conectar con sus valores. La utilización de nuevas herramientas narrativas como la gamificación, las webseries, los brand films o los eventos experienciales no son sólo capital de

**“El uso de técnicas periodísticas y del entretenimiento en la construcción de nuestras narraciones de RSC puede suponer la diferencia entre el engagement y la pasividad**

la comunicación comercial, sino que pueden ayudarnos también a comunicar de manera efectiva nuestras historias en el territorio de la RSC.

El uso de técnicas periodísticas y del entretenimiento en la construcción de nuestras narraciones de RSC puede suponer la diferencia entre el engagement y la pasividad, pero nunca debemos olvidar que es la potencia de la historia la que marca la diferencia básica entre un plan más y uno de éxito. Al final, la capacidad de cambiar a mejor realidades debe de ser nuestro mayor premio y también la motivación principal a la hora de proponernos innovar en nuestra manera de desarrollar la RSC.



# ¿BUSCA **RENTABILIDAD**?

## ¡CONSIDERE **diversidad**!



Carmen Rosa Graham

Directora Profesional Independiente / Perú

Estudios de las empresas Fortune 500 realizados por Catalyst, encuentran clara correlación entre empresas con ejecutivas mujeres en cargos corporativos y los mayores retornos sobre la inversión (66 %) y ventas (44 %). A similares conclusiones llegan los estudios de McKinsey.

Los mercados y, por ende, las empresas, evolucionan hacia modelos cada vez más sofisticados como consecuencia de la globalización y el desarrollo tecnológico, haciendo indispensable el conocimiento diverso y multidisciplinario para producir soluciones a problemas complejos. La empresa exitosa requiere contar con el talento específico para cada función, a fin de garantizar la rentabilidad y la resiliencia requeridas.

Cuando hablamos de diversidad, el acceso de mujeres a la educación, tanto básica como superior, es un hecho importante de las últimas décadas en el mundo. Hoy por ejemplo, más de un tercio de los estudiantes en MBA de las doce principales universidades del occidente, son mujeres.

Pero, a pesar del desarrollo, hasta hoy los estudios de gap de género no muestran una mejora sustancial, lo cual preocupa y es tema de agenda de organizaciones como el World Economic Forum, el Pacto Global de las Naciones Unidas,

**“La legislación debe garantizar igualdad y no imponer cuotas que aunque conduzcan a un satisfactorio resultado estadístico, no necesariamente producen un resultado real de valoración de capacidades**

firmas consultoras y diversas organizaciones de desarrollo profesional y empresarial. Si bien la contratación de mujeres en la base de la estructura empresarial es en promedio 50 %, ésta por diversas razones rompe su línea de crecimiento en la gerencia media, alcanzando menor representación en la C-Suite y Juntas Directivas.

Según estudios de Catalyst, para cerrar el gap de género actual al ritmo de cambio de los últimos años, el mundo tendría que esperar 40 años más para evidenciar igualdad de oportunidades. La responsabilidad de acelerar este cambio es tanto de mujeres como de hombres, de empresas y de Estados, para ello revisemos temas concretos que cada quien debe desarrollar.

Los hombres líderes, con real entendimiento de las tendencias económicas y sociales son llamados a hacer explícita su convicción sobre la igualdad de capacidades y oportunidades, no se trata de simples estadísticas, sino de producir resultados.

Las mujeres líderes deben esmerarse en ser correctos “role model”, vigorizar las asociaciones profesionales, ser explícitas en temas de liderazgo y presentarse ante mujeres que están en la ruta de crecimiento profesional, tanto en su empresa como en sus comunidades. Deben inspirar a más

“*Las empresas no requieren hombres o mujeres, sino líderes para crecer rentablemente. Diversidad no es el privilegio de algunos sino el bienestar de todos*”

mujeres a desarrollar sus competencias de liderazgo y a lograr seguridad en sí mismas, que es la clave para su crecimiento y obtención de posiciones de poder; apoyarlas a que desarrollen sus propios estilos, tomando los mejores ejemplos y adecuándolos a su personalidad para que sean profesionales auténticas.

Al interior de la empresa es imprescindible el convencimiento, comunicación explícita y acción de él/la CEO. Se requiere de observación, algunas conversaciones incómodas y mucho análisis de datos de contrataciones, promociones, asignaciones especiales, evaluaciones y compensación. Debe asegurarse que no haya trabas en las políticas, en la cultura empresarial y hasta en la infraestructura que entorpezcan el desarrollo equitativo de todas las comunidades a su interior.

La empresa debe desarrollar programas específicos de capacitación en gestión de equipos a fin de ayudar a los gerentes a sacar lo mejor de cada uno de sus miembros (caso Google) y a romper paradigmas tales como pensar que el mejor a contratar es quien se parece más a uno mismo.

Especial foco debe tener la empresa en el desarrollo de mujeres en la gerencia media, donde se produce el quiebre más importante. Hay que asegurarse de crear un clima de confianza y motivación que provoque mayores rendimientos profesionales.

Los estados en cada país deben hacer también una revisión de la legislación y normativa de tal forma que garantice la equidad y no desproteja ni sobreproteja a la mujer en el trabajo y en la estructura social. La legislación debe garantizar igualdad y no imponer cuotas que aunque conduzcan a un satisfactorio resultado estadístico, no necesariamente producen un resultado real de valoración de capacidades.

En conclusión, en la sociedad desarrollada y en la empresa exitosa del siglo 21 la diversidad no es deseable sino mandatoria para asegurar el uso del mejor talento disponible. Cada persona es diferente en cuanto a ambiciones y concepto de vida, lo importante es no poner trabas y reconocer a tiempo a aquellas profesionales que tienen las características para liderar las organizaciones y asegurarnos de darles las oportunidades de desarrollo necesarias.

Liderazgo finalmente es un tema personal no de género, implica decisión y preparación para desarrollar la competencia, y está íntimamente ligado a la percepción y ansias de poder e influencia. Las empresas no requieren hombres o mujeres, sino líderes para crecer rentablemente. Diversidad no es el privilegio de algunos sino el bienestar de todos.



# GÉNERO E **INNOVACIÓN**

## EN EL *planeta varón*



Mercedes Wullich

Fundadora de Mujeresycia.com, Gender Capital y Las Top 100  
Mujeres Líderes en España / Argentina-España

Llevo varios años hablando del planeta varón, ese lugar anacrónico al que las mujeres tienen difícil acceso, pero al que la inercia y la falta de innovación y creatividad, mantienen en pie.

Hoy, en el ámbito empresarial, todo el mundo sabe qué es la RSC. Sostenibilidad, medio ambiente, discapacidad... son palabras que forman parte del ADN de muchas compañías españolas. Sin embargo, cuando les pregunto sobre la Diversidad de Género, me dicen sin sonrojarse “ahí me has dao” (sic).

Saludo y celebro todas las iniciativas puestas en marcha en los aspectos mencionados, pero no entiendo ni la inercia en desconocer que la sociedad está hecha por hombres y mujeres, ni la desatención de las tendencias que indican que una empresa debe ser el reflejo de la sociedad en la que actúa. Y entonces me pregunto ¿por qué parte de la RSC no se discute y es asumida a conciencia y el género en muchísimas ocasiones es ignorado o desdeñado?

Derechos humanos, integración social y laboral de personas con discapacidad o sectores excluidos, consumo responsable, protección de la infancia... aparecen entre los objetivos de empresas o instituciones que quieren ser mejores. Pero la cuestión de género, no está en la agenda de prioridades.

“ *¿Por qué parte de la RSC no se discute y es asumida a conciencia y el género en muchísimas ocasiones es ignorado o desdeñado?* ”

El riesgo entonces, no es sólo la pérdida de talento de la que tanto se habla, sino de la diversidad, capital para no convertirse en una compañía rancia en la que se repita una foto de familia habitual: sólo varones, blancos, de 1,70 de altura y de entre 65 y 70 años.

La igualdad se hace y la desigualdad también, dice la socióloga Saskia Sassen. Por eso, se precisa una actitud más “militante” ante un tema que pelea por ser presente y está cargado de futuro. Debemos “retar” a quienes tienen el poder a que aceleren los cambios y no aceptar dilaciones ni respuestas indolentes. Y formar a los cuadros que deciden, para que apliquen la óptica de género en la gestión empresarial entendiendo que no es un gasto, sino una inversión.

Si la palabra de moda es innovación, me parece alarmante que empresas metidas en las tripas de la innovación tecnológica y de los procesos, que pagan a expertos y a gurúes –casi siempre son hombres– para desvelar las tendencias y enfocar el rumbo o para reinventarse y no desaparecer, ignoren que parte de esa innovación es hacer las cosas de otra manera. Que si hasta aquí lo hemos hecho con resultados deficientes, deberemos cambiar la perspectiva, la mirada... ¡y las personas!

“*Debemos “retar” a quienes tienen el poder a que aceleren los cambios y no aceptar dilaciones ni respuestas indolentes*”

Periódicamente se escuchan las voces y los ecos del estado de las cosas y de la escasa presencia de las mujeres en puestos de decisión. Avances y retrocesos, estadísticas, triunfos y derrotas que amenazan con volverse parte de esa máxima de Il Gatopardo “*Que algo cambie, para que nada cambie*”.

Escribo, hablo y participo en foros en los que se ponen a debate estos temas y muchas veces me aburro de mí misma porque no tengo nuevas noticias que dar.

Hay muchas más mujeres ocupando el sitio que se merecen y convirtiéndose en referentes de las demás en la necesaria tarea de “normalizar” su presencia en todos los ámbitos. Tienen la formación y las destrezas suficientes pero persiste todavía una enorme “brecha de poder”.

Cuando pregunto en las compañías las razones por las que no incorporan a más mujeres en cargos de decisión, me responden con otra pregunta: ¿quieren las mujeres realmente tener poder? Aunque no les sirva para delegar sus responsabilidades, la pregunta es buena. Mientras las mujeres no tengamos la determinación de tomar el poder por los cuernos y dejar de buscarlo por los rincones, será más difícil que las oportunidades se presenten. Y además, el viento en contra, las zancadillas, y la pura inercia, nos harán morir en el intento.

Leí no hace mucho que si la legislación española se aplicara adecuadamente, España se pondría a la cabeza entre los países modelo en la diversidad de género. Y sin embargo, a pesar de todos los avances, datos recientes la posicionan en el

número 23 del ranking de 27 países de la OCDE en materia de integración de la mujer en el mundo laboral.

Estoy convencida de la urgencia de cambiar las cosas, y sé que el éxito de un programa de diversidad de género, como cualquier otro, tiene mucho que ver con la importancia que se le otorgue y con la rigurosidad con que se planifique, se ejecute y se contrasten sus resultados.

Sabemos que hay al menos cuatro ejes fundamentales para lograr un avance: el compromiso de su CEO para que la diversidad de género sea parte de la estrategia empresarial; que haya mujeres en todos los niveles de la organización y que se evalúen progresos y detecten obstáculos; que se implemente una campaña capaz de influir en las mentalidades que se resisten; y que las iniciativas se enfoquen en los mayores puntos de tensión detectados.

Yo agregaría otro eje fundamental: que los hombres sean parte activa del cambio. Porque si la empresa en la que trabajan se convierte en un mejor lugar para las mujeres, lo será también para ellos. Y que ayuden a construir un modelo innovador, en el que temas como conciliación o corresponsabilidad sean asumidos de igual manera por hombres y mujeres.

Un último consejo. Si no es por convicción, si no es por justicia, si no alcanzan los números y las estadísticas que indican que las empresas diversas son mejores y más rentables... que sea por percusión.

Si no, siempre podrán quedarse quietas y esperar que el huracán del cambio las arrase.

# COP21, MEDIO AMBIENTE Y *reputación* CORPORATIVA



Luisa García  
Socia y CEO para la Región Andina de LLORENTE & CUENCA / Perú

María Cura  
Socia y directora general de LLORENTE & CUENCA Barcelona / España

## UN ACUERDO GLOBAL PARA LUCHAR CONTRA EL CAMBIO CLIMÁTICO

Ha finalizado la Cumbre del Clima de París, en la que representantes de 195 países, además de la Unión Europea, han trabajado para alcanzar un acuerdo global con el objetivo de luchar contra el cambio climático. Durante las dos semanas que ha durado este encuentro, se ha abordado la consecución de un pacto para lograr que el calentamiento del planeta no supere los 2 grados a finales de siglo respecto a la temperatura registrada antes de la Revolución Industrial. Y el encuentro ha suscitado un interés sin precedentes, después de que en 2009 en la Cumbre de Copenhague no se lograra ningún acuerdo.

Un pacto que ahora es más necesario que nunca, ya que la temperatura ha aumentado en 1,02 grados desde la época preindustrial, se ha llegado a un récord histórico de concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera (400 partes por millón) y 2014 ha sido el año más cálido registrado en los últimos 135 años, cuando comenzaron los registros climáticos.

La cumbre ha puesto la vista tras el horizonte 2020, sustituyendo la segunda fase del Protocolo de Kioto, y con vocación de alcanzar un acuerdo

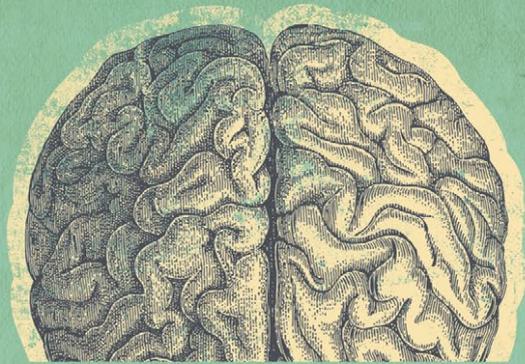
**“***Hoy, más que nunca, las organizaciones deberán trabajar en proyectar un posicionamiento de compromiso en sus esfuerzos de reducción de las emisiones y en el respeto al medio ambiente*

que perdure hasta 2050. Uno de los cambios más relevantes es incluir a todos los países, cubriendo así el 100 % de los gases de efecto invernadero, a diferencia del protocolo actual, que sólo incluye un grupo de países que representan el 11 % de las emisiones a nivel mundial. En París, los representantes políticos quieren también marcar el inicio del

fin de los combustibles fósiles.

La COP21 concluyó con un acuerdo vinculante en un tono de trascendencia histórica. Por primera vez se alcanzó el compromiso mundial por “mantener el aumento de las temperaturas por debajo de los 2 grados con respecto a los niveles preindustriales y perseguir los esfuerzos para limitar el aumento a 1,5 grados”.

Pero más allá de ese compromiso, la cumbre ha determinado que los países desarrollados deberán proporcionar apoyo financiero a la reconversión energética de los países en vías de desarrollo y a enfrentar fenómenos relacionados con el cambio climático, como la intensificación de las sequías y los huracanes. No se habla sólo de medio ambiente, se habla de acción social ya que se reconoce a las islas vulnerables al alza del nivel de los océanos y a los países pobres más expuestos al cambio climático el derecho a



obtener respaldos para “evitar, reducir al mínimo y afrontar las pérdidas y los daños relacionados con los efectos adversos” de este fenómeno.

## **UNA NUEVA ERA COOPERATIVA DE ALCANCE SOCIAL Y ECONÓMICO**

Sin embargo, este reto no será alcanzable sin la cooperación entre países y actores sociales. En palabras de Samantha Smith, Líder de la Iniciativa Global de Clima y Energía de WWF “estamos en el comienzo de una nueva era de acción cooperativa por parte de todos los países y en todos los niveles de la sociedad”.

Y en este contexto, ¿cómo hacer efectivo el compromiso adquirido por los gobiernos? ¿Qué papel tienen las empresas? ¿Hasta qué nivel los ciudadanos pueden exigir este cumplimiento? ¿Cómo pueden las empresas actuar como actores sociales y comprometerse con esta realidad?

El futuro al que nos enfrentamos nada tiene que ver con el mundo que conocemos. La transparencia en la gestión y la producción, así como la sostenibilidad –entendida como fijar límites al crecimiento del capitalismo–, marcarán la agenda corporativa en los próximos años.

Las organizaciones estarán obligadas a incorporar la cultura del medio ambiente en todos sus procesos y decisiones, empezando por la estrategia –entendiendo y aprovechando el nuevo escenario de la llamada *low-carbon economy* e identificando los riesgos de cambio climático en la cadena de producción– atendiendo al cumplimiento local y global de las directrices derivadas de esta nueva situación, así como a la captación de inversiones socialmente responsables basadas en su compromiso medioambiental o identificando incentivos fiscales vinculados a la reducción del carbón.

“ *La transparencia en la gestión y la producción, así como la sostenibilidad, marcarán la agenda corporativa* ”

## **UN NUEVO LENGUAJE PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL FUTURO**

Sin embargo, dichas iniciativas no serán suficientes si no se atiende a aquellas que se refieren a la reputación. Y ello porque, desde hoy, más que nunca, las organizaciones deberán trabajar en proyectar un posicionamiento de compromiso en sus esfuerzos de reducción de las emisiones y en el respeto al medio ambiente, en general.

La reducción del CO2 pasa a ser clave a la hora de lograr la aceptación de la actividad corporativa por parte de los distintos públicos de interés y ello obliga a las organizaciones a apostar por el territorio del medio ambiente, adaptado a sus propias dinámicas de generación de residuos, trazando a su vez estrategias diferenciadoras y tácticas innovadoras que permitan que su relato se diferencie.

“*La innovación en el lenguaje de la sostenibilidad no difiere de las técnicas que los responsables de la reputación de las compañías están aplicando en sus relatos generales*”

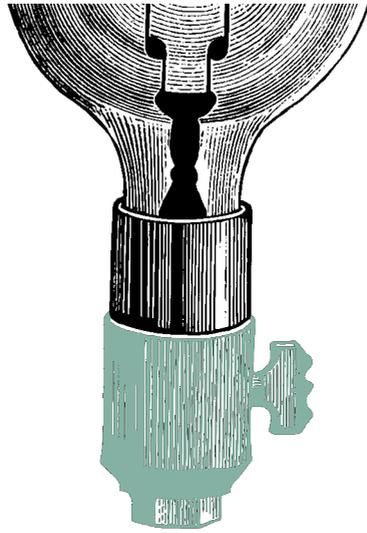
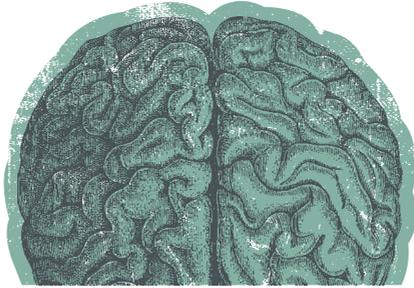
Nada puede llevarse a cabo de forma efectiva sin que el CEO se comprometa a la inclusión recurrente del mensaje de sostenibilidad en su discurso corporativo. Al objeto de que dicho relato goce de consistencia, la organización deberá establecer relaciones estables con los actores claves en medio ambiente y mantener un diálogo fluido y estable en el tiempo. El cambio cultural obligará a la organización a mantener una actitud pro-activa en relación a su compromiso con el medio ambiente, dejando atrás hábitos evasivos e incluso opacos en torno a este asunto. La proactividad, la transparencia y el compromiso de los hechos otorgarán credibilidad a la estrategia de comunicación de la sostenibilidad de las organizaciones, protegiendo la reputación de sus marcas en este nuevo y más exigente contexto.

Desde un punto de vista más táctico, los responsables de la reputación de las compañías deberán adaptar el relato poniendo de manifiesto la voluntad de su organización de alcanzar los acuerdos impulsados en París. No bastará con simples promesas o voluntades inespecíficas, sino que el relato exigirá la solidez de los datos y éstos deberán ser cuantitativos y arrojar procesos de mejora medibles y sostenibles en el tiempo. En este contexto de alta exigencia, el rigor en el uso del lenguaje cobrará especial relevancia, pero las organizaciones deberán adaptar el relato a sus distintos públicos, haciéndolo inteligible, accesible, comprensible, tal y como sucedió en el pasado con la comunicación de los procesos productivos o financieros.

Y es que la quintuple cuenta de resultados es ya una realidad para la mayor parte de las organizaciones, pero en este nuevo paradigma resultará clave comunicarla adecuadamente a los distintos grupos de interés atendiendo, en lo que se refiere al medio ambiente, a las entidades del tercer sector altamente acreditadas en la materia. Los sistemas de *reporting* internos modificarán los procesos de las tecnologías de la información y las organizaciones buscarán el refrendo de sellos que aporten garantía a la actividad reportada.

Finalmente, la innovación en el lenguaje de la sostenibilidad no difiere de las técnicas que los responsables de la reputación de las compañías están aplicando en sus relatos generales. La aportación de testimoniales, la opinión de terceros autorizados, el uso de la imagen, el contenido interactivo, la viralización, la conexión con la actualidad deberán presidir los espacios de sostenibilidad que las organizaciones pongan a disposición de la opinión pública si desean que su contenido alcance un vínculo emocional consistente. Todo ello, como es obvio, no disculpa a la organización en su responsabilidad de velar por la alta calidad de los contenidos, sean cuales sean esas fuentes de riqueza externa, capturando la atención de las audiencias en un contexto en el que lo efímero ha sido democratizado a través de la revolución tecnológica.

Los resultados de la Cumbre del Clima de París han determinado pues, no sólo las políticas de los países en materia de reducción de emisiones, sino también el camino a seguir para las compañías que apuesten por la sostenibilidad en su estrategia empresarial, elemento indiscutible para su reputación en un contexto en el que la lucha contra el cambio climático es un imperativo ético.





# PREMIOS conseguidos POR UNO

---



---

**GOLD WINNER**  
en la categoría  
Best House Organ

---



---

**GRAND WINNER**  
Best of Magazines  
Overall Presentation

---



---

**GOLD WINNER**  
en la categoría Magazines  
Overall Presentation  
Executive

---



---

**SILVER WINNER**  
en la categoría  
Design - Illustration

---

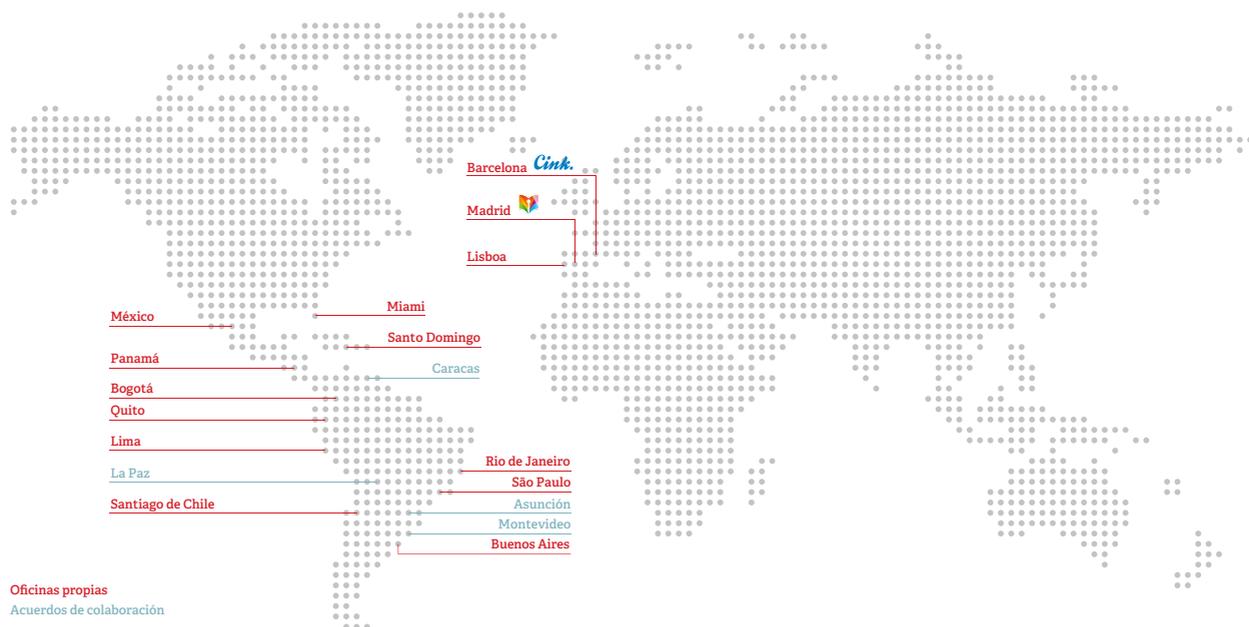
# LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA es la consultoría de **gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos** líder en España, Portugal y América Latina. Cuenta con veintidós socios y 482 profesionales, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla española y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos** (Miami), **México, Panamá, Perú, Portugal** y **República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Bolivia, Paraguay, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la red global líder en comunicación corporativa y financiera. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** en Francia, Bélgica y Dubai; **HERING SCHUPPENER** en Alemania y Bruselas; **Hirzel.Neef.Schimd.Counselors** en Suiza; **SPJ** en los Países Bajos; **Porda Havas** en China; **AD HOC Communication Advisors** en Italia; **NBS Communications** en Polonia; **NATIONAL Public Relations** en Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** en Suecia; y **EM** en Rusia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio fundador y presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Director general corporativo de  
Talento, Organización e Innovación  
acorujo@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director corporativo  
jcachinero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Socio y director general  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Socio y director general  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN RR. HH.

Daniel Moreno  
Gerente de RR. HH.  
para España y Portugal  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de RR. HH.  
para la Región Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia  
Gerente de RR. HH.  
para Norteamérica, Centroamérica  
y Caribe  
kvalencia@llorenteycuenca.com

Karina Sanchez  
Gerente de RR. HH. para el  
Cono Sur  
ksanches@llorenteycuenca.com

## Cink.

Sergio Cortés  
Socio. Fundador y presidente  
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos  
08009 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28  
Tel. +1 786 449 4140

## ESPAÑA Y PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Socia y directora general  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y director senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira  
Directora general de  
Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Director general  
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz  
Director  
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel: + 351 21 923 97 00

## ESTADOS UNIDOS

### Miami

Erich de la Fuente  
Socio y director general  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Ave.  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

## MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

### México DF

Juan Rivera  
Socio y director general  
jriviera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México D.F.  
Tel: +52 55 5257 1084

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y director general  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.  
Edificio Omega - piso 6  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Director general  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÓN ANDINA

### Bogotá

María Esteve  
Directora general  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Tel: +57 1 7438000

### Lima

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro.  
Tel: +51 1 2229491

### Quito

Alejandra Rivas  
Directora general  
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero – Edificio World Trade  
Center – Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Socio y gerente general  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DEL SUR

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Socio y director general  
pabiad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli  
Director senior de Desarrollo  
de Negocio en el Cono Sur  
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel: +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Yeray Carretero  
Director  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Socio y presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Director general  
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

## PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa  
www.llorenteycuenca.com

Twitter  
http://twitter.com/llorenteycuenca

LinkedIn  
www.linkedin.com/company  
/llorente-&-cuenca

YouTube  
www.youtube.com/llorenteycuenca

Facebook  
www.facebook.com/llorenteycuenca

Centro de Innovación  
www.desarrollando-ideas.com

Revista UNO  
www.revista-uno.com

[WWW.REVISTA-UNO.COM](http://WWW.REVISTA-UNO.COM)

