



SOSTENIBILIDAD, RSC Y BUEN GOBIERNO

# #Aprendizajes TransveRSa 2017

Ideas clave de la transversalidad y del alineamiento  
estratégico para asegurar el modelo de negocio  
responsable de la compañía



Transversa es una iniciativa de la **Asociación de Directivos de RS – DIRSE**, de **Corporate Excellence - Centre for Reputación Leadership** y de la **Asociación de Directivos de Comunicación – DIRCOM**, que nace como un espacio de diálogo, reflexión y debate sobre la importancia y la necesidad de la transversalidad para conseguir la excelencia empresarial.

#### Entidades participantes



#### Entidades colaboradoras



#### Socios Protectores Premium



#### Socios Protectores



## Índice

<b>1. Carta de presentación</b>	
La transversalidad como filosofía.....	4
<b>2. Introducción</b>	
La gestión de la Responsabilidad Social, un imperativo estratégico.....	5
<b>3. Buen Gobierno</b>	
Reflexiones sobre el nuevo protagonismo del Consejo de Administración en la RSE.....	8
<b>4. Diversidad</b>	
Igualdad de género, personas con capacidades especiales y diversidad intercultural.....	11
<b>5. La unión hace la fuerza</b>	
Presentación de EASP y conversaciones sobre los dirsos europeos.....	12
<b>6. Nuevas tecnologías</b>	
Irrupción tecnológica e innovación .....	15
<b>7. Cambio climático</b>	
Bonos verdes, coches eléctricos y reducción de emisiones en la cadena de suministro.....	18

## 1. Carta de presentación

### La transversalidad como filosofía

La 2.ª edición de TransveRSa se consolida como una de las actividades imprescindibles y de referencia en materia de Responsabilidad Social Corporativa. El encuentro, organizado por DIRSE con la participación de Corporate Excellence y DIRCOM, se constituye como una fecha clave donde debatir sobre esta área cada vez más importante en el ámbito empresarial. Este año, TransveRSa 2017 ha reunido a expertos y asociaciones nacionales e internacionales para conocer distintos enfoques sobre cuatro pilares clave: buen gobierno, diversidad, innovación tecnológica y cambio climático.

El encuentro ha servido para subrayar la labor crucial de los directores de Responsabilidad Social dentro de la empresa y su necesaria profesionalización, así como la importancia de la formación constante y su filosofía transversal. Es precisamente esta transversalidad la que propicia el paso de Responsabilidad Social a Negocio Responsable. La sostenibilidad se expande de esta manera a todos los ámbitos de la empresa, no solo como acción, sino como parte de la cultura organizativa.

En TransveRSa 2017 también hemos conocido los avances que se están haciendo para consolidar esta función desde la asociación de los dirses europeos, la EASP (European Association of Sustainability Professionals) y que

muestran que el alcance de la Responsabilidad Social no hace más que crecer. Es un tema fundamental hoy en día y que va cobrando más y más importancia a medida que los directores de responsabilidad se convierten en dinamizadores, trabajando para que cada organización gestione, desde el paradigma de un enfoque ético, su actividad laboral.

Desde DIRSE y Corporate Excellence consideramos que la gestión de la Responsabilidad Social debe estar integrada en el modelo estratégico de la empresa y que solo aquellas organizaciones que sean capaces de implementarla en sus operaciones y en su modo de hacer sobrevivirán en el largo plazo. Hoy más que nunca, los ciudadanos exigen organizaciones responsables, auténticas y con capacidad de generar valor e impactos positivos.

Confiamos en que este informe sirva de ayuda para fortalecer y hacer avanzar un área —y una función— cuya importancia estratégica dentro de las organizaciones no deja de crecer.

**Francisco Hevia**  
Presidente, DIRSE

**Ángel Alloza**  
CEO, Corporate Excellence  
Centre for Reputation Leadership



## 2. Introducción

### La gestión de la Responsabilidad Social, un imperativo estratégico

La Responsabilidad Corporativa describe el respeto de una organización por los intereses de la sociedad en la que opera y se demuestra asumiendo la responsabilidad del impacto que tienen sus actividades sobre sus grupos de interés clave y sobre el medio ambiente.

La última edición del Foro de Davos develó que la preocupación por los problemas ambientales y sociales por parte del sector empresarial va en aumento. En los últimos años, estamos observando que gran parte de los directivos de todo el mundo empiezan a considerar la Responsabilidad Corporativa como un elemento esencial de su estrategia empresarial, asimismo existen estudios que demuestran que las iniciativas de responsabilidad corporativa incrementan el valor económico de las empresas.

Lo cierto es que la Responsabilidad Corporativa introduce una nueva perspectiva en las organizaciones obligándolas a mirar más allá del beneficio o pérdida económica y considerando en su lugar las implicaciones sociales de su actividad. Hoy más que nunca, la agenda de la sostenibilidad, integrada en un mundo interconectado tecnológicamente, exige máxima responsabilidad por las acciones emprendidas y una mayor transparencia en los procesos de toma de decisiones. Ese es el principal reto al que se enfrentan las organizaciones.

La crisis económica y de valores ha provocado una corriente de reflexión estratégica en las empresas, permitiendo que muchas organizaciones tomen conciencia de que su visión carecía de un enfoque *multistakeholder*. Si una empresa comprende y comparte las preocupaciones y anhelos de sus grupos de interés generará marcas realmente diferenciadoras, competitivas y sostenibles en el tiempo. Para lograrlo, es necesario vincularse de forma proactiva con los grupos de interés en su faceta como ciudadanos. Los expertos coinciden en que estamos inmersos en la sociedad de la transparencia, un nuevo contexto empresarial en el que los ciudadanos y consumidores exigen cada vez más información, compromiso y diálogo por parte de las organizaciones. Por eso, ser un buen «ciudadano corporativo» es la mejor forma de «comportarse», de «ser» y de «estar» en el mundo de los negocios y de sus marcas. No se trata simplemente de devolver a la sociedad lo que se ha recibido de ella, sino de ir más allá y ser capaces de crear valor compartido.

Integrar este planteamiento en las organizaciones requiere de nuevos líderes capaces de leer el contexto social, introducir en la toma de decisiones una visión *multistakeholder* y aunar los esfuerzos de toda la organización hacia una única dirección, alineando las ex-

*El dirse tiene que ser coherente. Tiene que encontrarse totalmente alineado con la compañía. Debe convencer a la alta dirección hablando su propio lenguaje.*

pectativas y demandas de los distintos grupos de interés. En palabras de Toni Ballabriga, director de negocio responsable en BBVA y anterior presidente de DIRSE España, este rol recae en el dirse, cuyas funciones define de la siguiente manera:

1. **Traductores/facilitadores** de lo que pasa fuera y dentro. Su tarea es la de identificar temas relevantes para tomar decisiones informadas.
2. **Gestores de proyectos.** Deben impulsar proyectos reales y alineados con el propósito de la organización, asegurando su implementación y su correcta ejecución.
3. **Conectores.** Su papel es el de estudiar los riesgos ambientales, sociales y de gobierno para anticipar posibles oportunidades y potenciar la contribución e impacto del negocio.
4. **Retadores (*challengers*).** Consideran los retos que plantea la gestión de la responsabilidad y la sostenibilidad como palancas diferenciales para idear la estrategia de negocio.

Pero, sobre todo, y según los expertos, lo más relevante es que el dirse se encuentre totalmente alineado con la razón de ser de la compañía para mantener la coherencia e integridad en todos los niveles. Como facilitador o mediador, el dirse debe ser capaz de cambiar de registro de acuerdo al grupo de interés con el que se relaciona, pues no es lo mismo entablar conversación con una ONG, con un *proxy advisor*, con un empleado o con otro miembro del co-

mité de dirección, por ejemplo. Por este motivo, los expertos aseguran que la RSC es colaborativa ya que requiere la involucración de todos los actores de una empresa. Se trata, en definitiva, de una figura con influencia transversal, capaz de hablar el lenguaje de la alta dirección, de trasladar al Consejo conceptos claramente entendibles y de asegurar que el modelo de negocio responsable de la compañía está alineado con sus objetivos estratégicos.

La ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez, destaca, así mismo, la labor del dirse en la implementación de un buen Gobierno Corporativo y en la consecución de la excelencia empresarial. Según Báñez, desde el gobierno se está dando mucha importancia a esta disciplina, y muestra fehaciente de ello es que la Responsabilidad Social tiene ahora un rol de relevancia en el Nuevo Código de Buen Gobierno.

Los expertos coinciden en que «responsabilidad» y «buen gobierno» van de la mano, algo que subraya el carácter transversal de la disciplina; al hablar de Gobierno Corporativo y Responsabilidad estamos hablando de todas las unidades de negocio en las que se puede descomponer una empresa. Se trataría, metafóricamente, del sistema circulatorio que bombea al resto de órganos. Aunque esté sometido a un régimen regulatorio muy estricto, el área de RSC y buen gobierno debe asumir de manera especialmente intensa la agenda de la sostenibilidad.

Gracias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tenemos un nuevo marco global de desarrollo a través del cual las empresas pueden identificar nuevas oportunidades y comunicar sus contribuciones a la sociedad.

Según los expertos, para avanzar en esta materia, las empresas deben introducir indicadores medioambientales,

sociales y de gobierno corporativo en toda la cadena de valor, tanto para informar sobre el desempeño anual como para gestionar ese desempeño durante todo el año y mejorar el proceso de toma de decisiones.

*Los dirses son dinamizadores que trabajan para que cada organización gestione, desde el paradigma de un enfoque ético, su actividad laboral.*

**Francisco Hevia**

### 3. Buen Gobierno

## Reflexiones sobre el nuevo protagonismo del Consejo de Administración en la RSE

La aprobación en España, por parte de la CNMV, del Nuevo Código de Buen Gobierno para sociedades cotizadas sitúa la responsabilidad social corporativa (RSC) y el gobierno corporativo en el seno de la gestión de la empresa. Además, señala que la promoción de una política adecuada de RSC es facultad indelegable del Consejo de Administración y la vincula a las funciones de la gestión directiva. El último informe anual de PwC sobre los Consejos de Administración también destaca la relevancia que adquiere todo lo relacionado con la responsabilidad y la información no financiera (medioambiental, social y de gobierno corporativo) para los consejeros.

El Nuevo Código también hace referencia a las funciones del Consejo de Administración en materia de RSC y a la obligatoriedad del mismo de aprobar, supervisar y otorgar palancas y políticas para implantar la RSC en las compañías como elemento de creación de valor. Así, se busca favorecer el interés general tratando de equilibrar los intereses de los accionistas con los del resto de grupos de interés, obligando a las empresas a tenerlos en cuenta para ampliar su visión estratégica y de largo plazo. La normativa también exige a las empresas que publiquen un informe sobre la política de la compañía en la materia y señala la conveniencia de atribuir funciones específicas a una co-

misión especializada encargada de supervisar la política de Responsabilidad Social Corporativa, seguir la estrategia y evaluar su grado de cumplimiento. Este organismo puede ser la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos o una comisión ad hoc de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida.

Con estos principios y recomendaciones, se incrementan las exigencias para una conducta ética y responsable por parte de las empresas. La RSC se convierte, en consecuencia, en una guía de actuación de los órganos de administración de las empresas en materia de transparencia, ejemplaridad y buen gobierno.

Asegura Paola Gutiérrez, Regional Head of Board Services Iberia y Latinoamérica de Pedersen & Partners, que el Código de Buen Gobierno supuso que lo que eran buenas prácticas en materia de *reporting* no financiero por parte de algunas empresas pasase a estar regulado. Según la experta, el *Código de Buen Gobierno* introduce dos temas clave para los mercados:

- La necesidad de impulsar una política de diálogo con los inversores institucionales y su correspondiente transparencia.

- Poner énfasis en el reporte de los asuntos ASG, medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (por sus siglas en inglés).

Sin embargo, uno de los temas que no solventa el Nuevo Código está relacionado con la aproximación hacia el accionista minoritario —que representan el 43 % del *equity*—. Explica Gutiérrez que dada su importancia en la composición del accionariado de una empresa es crucial educar a esas personas en temas de gobierno y responsabilidad social para que sean capaces de tomar decisiones con criterio.

Javier Zapata, director institucional de Banco Popular, y Bárbara Manrique, directora de comunicación de Grupo Prisa, coinciden en la valoración positiva del trabajo de la CNMV al diseñar el Código de Buen Gobierno. Zapata puntualiza que todas las compañías han mejorado sustancialmente gracias a las recomendaciones que introduce el Nuevo Código en materia de gobierno corporativo y responsabilidad corporativa, especialmente en relación al *reporting* y la rendición de cuentas.

Los expertos aseguran que las áreas de cumplimiento están adquiriendo relevancia porque permiten garantizar la implementación y control de las prácticas de gobierno corporativo. Manrique explica que la regulación y el marco de las últimas medidas presentes en el Código han ayudado a que se comprenda e integre mejor en las empresas. Por otro lado, asegura que existe cierto estrés

por los plazos y critica que estas exigencias de *reporting* favorecen en muchos casos el cortoplacismo al obligar a los dirses a focalizarse en el ahora y en el detalle, en detrimento de la creación de valor compartido con los distintos grupos de interés. Por este motivo, es fundamental tener siempre presente el propósito y código de valores de la organización.

Existen tres dimensiones principales cuando se habla de desarrollo sostenible: ambiental, económica y social. A las que Jeffrey Sachs, autor del libro *Era del Desarrollo Sostenible* (Deusto, 2015), añade una cuarta: la necesidad inapelable de una buena gobernanza basada en la responsabilidad de los actos que se emprenden, en la transparencia, la participación (innovación abierta y disruptiva) y el compromiso con el desarrollo sostenible.

Tener claro sobre qué informar y cómo informar favorece el desarrollo sostenible de las empresas en el día a día. Numerosas compañías están trabajando para clarificar y estandarizar definiciones y monitorizar acciones. A través de indicadores no financieros relevantes están comenzando a generar nuevo conocimiento, plantándose mejores preguntas, cambiando sus estructuras de gobierno corporativo e integrando elementos críticos en las decisiones. Progresivamente están incrementado sus conversaciones con los inversores utilizando tanto indicadores financieros como no financieros.

El *reporting* integrado es considerado por muchos una solución factible para implementar la transversalidad. Por eso, cada vez más, veremos informes integrados ya que el informe de sostenibilidad y el informe corporativo empiezan a dejar de verse como dos cosas diferentes. A pesar de que supone un ejercicio complejo de coordinación interna, es esencial integrarlos, pues ambos aportan información relevante sobre la fortaleza financiera de la organización.

Sin embargo, el Consejo de Administración debe asumir la responsabilidad y ser capaz de gestionar riesgos reputacionales y de cumplimiento apoyándose en expertos y especialistas en esta materia. Por este motivo, se requiere profesionalización, que debe ser prioritaria y diversa, para tener perspectivas variadas dentro del equipo.

Los inversores institucionales prestan cada vez más atención a las prácticas de buen gobierno y su presencia en las empresas se incrementa. El diálogo periódico que entablan con las empresas cotizadas y su participación en las juntas de accionistas para opinar sobre la gobernanza de la entidad contribuyen a impulsar mejores prácticas ya que someten a las empresas a un mayor control y vigilancia. No obstante, y según los expertos, aún tienen mucho que avanzar en materia de transparencia. Los datos muestran que, en los últimos años, muchos de estos inversores han ido delegando su voto en la figura de los *proxy advisor* (asesores de voto)

para que les aconsejen en las Juntas de Accionistas. Estos *proxy advisors* han ido acumulando poder, lo que supone un riesgo para las empresas.

Las tendencias hacia el *reporting* integrado, las recomendaciones que introduce el Código de Buen Gobierno y los cambios sustanciales que están viviendo los Consejos de Administración fortalecen la profesionalización de la RSC y el gobierno corporativo. No obstante, otra de las cosas que está impulsando la consolidación de la profesión son la proliferación y emergencia de certificaciones en esta materia.

En el encuentro se ha subrayado la importancia del *dirse* como la figura clave para velar y asegurar la implementación del buen gobierno defendiendo que su posición en el organigrama es crucial para garantizar su influencia en la coalición interna de poder. Según los expertos, el *dirse* debería participar en el Comité de Dirección y tener puerta de acceso directa al Consejo de Administración. Para ello es esencial que comprenda el lenguaje de los distintos grupos de interés y que sea capaz de trasladar sus expectativas al Consejo para favorecer la toma de decisiones mejor informadas con perspectiva global.

***El Consejo de Administración es, sobre todo, un equipo de especialistas. La profesionalización debe ser prioritaria.***

## 4. Diversidad

### Igualdad de género, personas con capacidades especiales y diversidad intercultural

La diversidad es un tema cada vez más candente en las organizaciones y se relaciona directamente con la responsabilidad social y la sostenibilidad del negocio. Toda organización puede mejorar en diversidad y beneficiarse de ello si se focalizan en la igualdad de oportunidades y el tratamiento equitativo, desde la cadena de suministro hasta el Consejo de Administración.

Los expertos señalan que las empresas que apuestan por la diversidad atraen al mejor talento, mejoran su orientación al cliente, sus empleados están más satisfechos y tienen un proceso de toma de decisiones más eficaz, lo que constituye un círculo virtuoso de rendimientos crecientes.

La apuesta por la diversidad también queda recogida en el Código de Buen Gobierno para Sociedades Cotizadas, donde se señala que debe existir diversidad de conocimientos, experiencias y género en la alta dirección, entendida esta como diversidad. El documento establece, además, el objetivo de un 30 % de consejeras para 2020. Tal y como se recogía en el Informe de *Tendencias en Gestión de Intangibles 2016. Approaching the future* en base a un estudio de PwC (2014) sobre casos de éxito en esta materia, los agentes clave para avanzar en igualdad y diversidad de género son los responsables de equipos, las empresas, las mujeres,

los Consejos de Administración, los medios de comunicación, los *headhunters*, las escuelas de negocio y la Administración Pública.

Es importante entender la diversidad más allá del género y la raza. Cuando hablamos de diversidad también hablamos de diversidad en edad, experiencias, orientación sexual, etc. Esta diversidad proporciona una perspectiva global que supone una ventaja competitiva para las empresas que sean capaces de abrazarla. La igualdad de oportunidades en el trabajo y la remuneración equitativa son poderosas palancas para el crecimiento global.

Algunas investigaciones, como la de Hunt, Dennis y Prince (2015), han conseguido demostrar que existe una relación estadísticamente significativa entre la diversidad y los resultados financieros. Los datos muestran que las compañías con mayor diversidad de género tienen un 15 % más de probabilidad de conseguir ingresos financieros por encima del promedio de la industria. Por su parte, las compañías con mayor diversidad racial/étnica muestran un 35 % más de probabilidad de obtener resultados financieros por encima de la media del sector. Si bien la relación no es causal, las compañías que se comprometen con un liderazgo diverso tienen más éxito.

En TransveRSa 2017 quedó claro que las compañías con mayor diversidad reaccionan de forma más efectiva a cambios del mercado y a las necesidades de los clientes. Como buena práctica en este sentido cabe destacar el proyecto Lectura Fácil de Activa Mutua, centrado en la discapacidad y la dependencia, que se basa en adaptar los documentos para que sean entendibles por todos. Ceferino Fernández, director de Área de PRL y Servicios Generales de Activa Mutua, asegura que este proyecto permite impulsar una clara sensibilización interna, que fortalece los valores y creencias que vertebran la cultura corporativa.

Esto demuestra que cuando las compañías se comprometen con la diversidad y la consideran un imperativo estratégico, se alinean con una base de clientes más heterogénea, lo que les permite construir relaciones más auténticas. Un equipo que refleja las tendencias demográficas de la sociedad comprenderá mejor el proceso de toma de decisiones del mercado al que se dirige, y sabrá cómo influir en él.

Desde Activa Mutua consideran que la apuesta por la diversidad les permite posicionar a todas las personas con discapacidad o capacidades distintas al mismo nivel que el resto. Al hacer el mensaje accesible, han conseguido la integración social y ser más transparentes; han abierto una puerta a la innovación. Aunque en el trayecto se han encontrado barreras culturales como la recaudación de fondos y el

necesario convencimiento y apoyo de la dirección, el objetivo a corto plazo es seguir avanzando para que todos los documentos —guías de seguridad, higiene, vigilancia de la salud, riesgos por sectores y contenidos de su página web, entre otros— sean diseñados bajo el prisma de lectura fácil.

Otro proyecto que destaca en este ámbito es el de Suez Water Spain que transformó la organización al tiempo que estrenaba sede corporativa. Según la responsable de Diversidad, Cristina Justicia, pasaron de trabajar en una oficina tradicional a hacerlo en un nuevo espacio en el que no solo cambiaba el diseño de las instalaciones y del mobiliario, sino la forma de relacionarse y de trabajar en equipo. Entre los cambios, Justicia mencionó la disposición de los puestos de trabajo, los espacios compartidos, las salas de reuniones e incluso la política de no impresión o no papel.

El cambio de sede fue asociado a un nuevo posicionamiento de la compañía y contó con el apoyo de unos 700 empleados de distintas áreas que se convirtieron en los embajadores del nuevo cambio cultural con el objetivo de movilizar al resto de trabajadores para que abrazaran el cambio y la nueva filosofía y valores de la compañía. Se establecieron mejoras como la flexibilidad horaria, movilidad interna, jornadas intensivas, teletrabajo, etc. que se acompañaron de otras iniciativas relacionadas con los hábitos saludables: gimnasio en la sede, talleres en

*El siguiente objetivo es la inteligencia cultural, que es la capacidad de trabajar con cualquier cultura del mundo del mismo modo que con la propia.*

la oficina, fruta fresca un día a la semana, y torneos de pádel, entre otros. Todo ello ha mejorado la satisfacción y compromiso de los empleados.

La gestión de personas y del talento es, por tanto, imprescindible para asegurar comportamientos alineados con la razón de ser y el propósito de las compañías y para poner en práctica un modo de hacer responsable. Evelyn García, actualmente socia directora de Kayros Institute y vicepresidente de AIAL (Asociación de Expertos en Movilidad Internacional), quiso compartir el caso de su empresa para demostrar la relación que existe entre las políticas de responsabilidad y los resultados de negocio. Tras cinco años inmersos en el proceso de internacionalización, una de las compañías para las que trabajó García, se percató de que la gestión de los empleados locales estaba fallando y las altas rotaciones y los retrasos en las entregas de la obra estaban ocasionando un profundo impacto en los resultados de negocio.

Tras analizar la situación, se percataron de que el problema se hallaba en la plantilla de expatriados y en la gestión que ésta hacía del talento local. Así que, redujeron el número de expatriados y decidieron contratar empleados locales. Estas medidas les permitieron bajar las ratios de conflictividad, obtener menos demandas locales, y mejorar su reconocimiento social y su reputación. Posteriormente lanzaron el proyecto de Marca Empleadora que les permitió

evitar «guetos» entre los expatriados y mejorar las cifras del negocio. La compañía está ahora inmersa en proyectos de mejora de los sistemas de inteligencia cultural para impulsar equipos diversos y con capacidades diferentes que funcionen correctamente.

### **La unión hace la fuerza: Presentación de EASP y conversaciones sobre los dirses europeos**

La EASP (European Association of Sustainability Professionals) nace en 2016 a partir de la alianza de cuatro entidades referentes en sus países de profesionales de la responsabilidad social: CSR Manager Network (Italia) Corporate Responsibility and Sustainability –ICRS (Reino Unido), Verband für Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement –VNU (Alemania) y la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social - DIRSE (España). La EASP trabaja para aunar el esfuerzo de los profesionales en RSC de Europa, compartir conocimiento y aprender unos de otros. La meta es crear una organización que tenga cada vez más voz en la Comisión Europea y ante otras instituciones, y que sirva para impulsar la relevancia de la profesión, llamada a ocupar un papel cada vez más estratégico y de mayor alcance.

- La asociación italiana, CSR Manager Network, fue creada en 2006 y cuenta con 140 organizaciones.
- La asociación alemana, VNU, se creó en 2001 y cuenta con 123 miembros entre individuos y empresas.

- La asociación británica, ICRS, creada en 2014, cuenta entre sus miembros con más de 300 profesionales y más de 60 empresas.
- La asociación española, DIRSE, se creó en 2013 y cuenta con más de 250 socios individuales, y 24 socios protectores.

En TransveRSa 2017 se tuvo la ocasión de conocer las prioridades de los dirses en cada uno de estos países. Así, Davide del Masso, CRS Manager Network, apuntó que los dirses italianos están centrados en construir puentes entre lo que pasa fuera y dentro de las compañías, reportar a la alta dirección y establecer una carrera interna dentro de sus organizaciones. Por su parte, Will Pickett, de ICRS, señaló que las prioridades de los dirses británicos

son la construcción de un perfil profesional, el acceso a oportunidades de trabajo, o el reconocimiento profesional. Respecto a los dirses españoles, y en la misma línea que los anteriores, Toni Ballabriga, de DIRSE, destacó la necesidad de consolidar una profesión todavía poco madura, tanto transversalmente y con todas las unidades de negocio, como verticalmente hacia el CEO y el Consejo.

Finalmente, los tres expertos coincidieron en que los retos más identificables para el trabajo de los dirses son el impacto en el negocio, la profesionalización del rol en las pequeñas y medianas empresas, los recursos limitados y, ante todo, la anticipación; observar lo que otros hacen hoy y predecirlo con anterioridad.

## 5. Nuevas tecnologías

### Irrupción tecnológica e innovación

En la actualidad, la revolución tecnológica y el nuevo ecosistema informativo generan cambios muy rápidos en el entorno empresarial: la impresión 3D, la inteligencia artificial, la realidad virtual, el *big data* o el *blockchain*, el libro de contabilidad digital que permitirá la transparencia de las organizaciones y el control de la regulación financiera a muchos niveles, por citar solo algunos. Los expertos aseguran que todos estos cambios afectan de manera transversal a la sociedad e influyen en la forma de relacionarnos, la experiencia de usuario y en nuestra construcción de la realidad.

La sostenibilidad corporativa se ha beneficiado de la revolución digital: los sistemas de recolección de datos han impulsado la precisión y fiabilidad de los datos no financieros y las plataformas de medios sociales ayudan a difundir la comunicación sobre sostenibilidad. Las compañías saben que los grupos de interés se involucran cada vez más a través de Internet y, por eso, comunicarse frecuentemente y ser transparente es fundamental. Las plataformas digitales tienen potencial para integrar la información financiera y no financiera y usarla para contar una historia única y consistente.

Javier Armero, de CaixaBank, destaca la necesidad de impulsar la innovación social. En Caixabank, explica Ar-

mero, hay dos focos vitales: la fundación bancaria, con su labor social, y la innovación. La unión de las dos cosas les ha llevado a diseñar un programa sobre cómo cambiar el modo de ver la banca. Por ello, las oficinas están cambiando para incluir espacios más abiertos y se aprovecha la digitalización para fortalecer la relación con el cliente, creando nuevos canales. En este proceso, los empleados han desempeñado un papel clave y se han consolidado como los protagonistas de la transformación digital para diseñar una nueva forma de hacer banca. Se les ha dotado de herramientas corporativas para poder tener *feedback* inmediato (chat corporativo) de cualquier cuestión, así como flexibilidad móvil que les permitiese trasladarse al lugar del cliente.

Para abrazar esta transformación, la digitalización se presenta como una opción de mejora y de evolución de la empresa y no como una obligación impuesta a los empleados. Todos los expertos coincidieron en esta idea: las compañías no pueden conseguir sus objetivos si no son capaces de «engancharse» o «vincularse» a todas las personas que las hacen posible con el mismo sistema de creencias y propósito que mueve a la organización de la que forman parte. Para Gemma Baz, directora de RR.HH. de las unidades de negocio y coordinación territorial

de Vodafone, apostar por lo digital ya no es una opción, sino una necesidad absoluta. El mundo está cambiando y la única forma de estar preparados para afrontar los nuevos retos es que los empleados adopten los cambios que supone la digitalización en su forma de operar cada día. Desde el área de dirección de personas o recursos humanos se han de tener en cuenta las siguientes directrices:

1. Las herramientas existentes a disposición de los empleados para obtener *feedback* y apoyo interno para solventar posibles dudas o controversias a la hora de desempeñar sus tareas. Los calificados por los expertos como «*digital ninjas*», personas de referencia para el resto de los empleados que cuya tarea principal es resolver dudas.
2. El diseño y estructura de los espacios físicos donde se trabaja: *free sitting, smart working, digital days*, entre otros.
3. La revisión de los procesos de recursos humanos para hacerlos lo más digitales posibles, dada la reducción de recursos y el mayor impacto que suponen.

En este punto, los expertos aseguran que otro aspecto crucial es mejorar la accesibilidad a través de herramientas digitales para favorecer la vida de los empleados con capacidades y necesidades especiales. Sin embargo, este impacto positivo no es automático,

ya que desarrollar la tecnología tiene más implicaciones en cuanto a recursos económicos, talento y tiempo. En Telefónica, como indicó Arancha Díaz-Lladó, directora de Innovación Sostenible, la aproximación a la accesibilidad se realiza desde una triple perspectiva: personas, instalaciones y productos y servicios.

Desde el área de Negocio Sostenible persiguen el crecimiento de la empresa a largo plazo garantizando el impacto social y medioambiental. El impulso de nuevos proyectos requiere respuestas concretas a los siguientes criterios:

1. Tienen que poder medirse/evaluarse.
2. Tiene que existir un mercado para ese proyecto o aplicación tecnológica.
3. Tienen que estar alineados con los temas clave de las agendas públicas de los distintos países en los que opera la compañía.
4. Deben tener un componente de innovación.

Un ejemplo claro de un proyecto que responde a estas características es Movistar Plus 5S, una *app* desarrollada por Telefónica para personas con discapacidad sensorial, que se sincroniza con la televisión a través de la lengua de signos y los programas subtítulos. El problema es que todavía no se ha podido contrastar la medición de su alcance e impacto, evidenciando

uno de los grandes retos que, según los participantes en TransveRSa 2017, preocupa a las organizaciones en la actualidad: medir el alcance y la contribución real de su impacto a través de indicadores validados y consensuados por la comunidad empresarial. Todos los expertos aseguran que la gestión

eficiente de los datos, la robotización y el impacto de la digitalización en los puestos de trabajo y la seguridad serán los grandes desafíos a los que prestar atención en los próximos años.

*Las compañías no pueden conseguir sus objetivos si no son capaces de «enganchar» o «vincular» a todas las personas que las hacen posible.*

## 6. Cambio climático

### Bonos verdes, coches eléctricos y reducción de emisiones en la cadena de suministro

En la última edición del Foro de Davos se habló de la creciente preocupación por los problemas ambientales. Según el *Informe de Riesgos Globales* elaborado por el World Economic Forum existen tres riesgos relacionados en el medio ambiente entre los cinco considerados de mayor impacto: los fenómenos meteorológicos extremos, la crisis del agua y los desastres naturales. El cambio climático constituye una de las mayores preocupaciones.

La Cumbre del Clima de París de 2015, en la que participaron representantes de más de 196 países, se ha consolidado como el primer acuerdo global para frenar el calentamiento desencadenado por las emisiones de gases de efecto invernadero. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, que aúna a más de 150 empresas multinacionales, señaló que «para las empresas, el texto es positivo ya que da una señal clara a la inversión a largo plazo con un objetivo muy ambicioso de 2°C, incluso bajando a 1,5°C». Como señala Antonio Romero, director adjunto del Área de Servicios Asociativos y Auditoría de Cecabank, los grandes retos sociales hay que enfrentarlos de manera compartida, de ahí que se requiera de la colaboración público-privada y multisectorial para conseguir soluciones con alcance e impacto. En este sentido, muchas empresas ya han implan-

tado transformaciones relativas a este tema, como DKV Seguros Médicos, Renault o BBVA. Desde hace casi diez años, la transformación en DKV, como asegura Carlos Martínez, director de Servicios Generales y Compras, se focaliza en transformar la Responsabilidad Social en Negocio Sostenible. En esta línea, han conseguido reducir sus emisiones hasta en un 80%.

El cambio climático tiene impactos enormes en todos los sectores. Asegura Carlos Martínez, que en los últimos 15 años el impacto económico de los eventos relacionados con el cambio climático se ha multiplicado por nueve: de 6.900 millones de dólares a 61.000. El director de Servicios Generales y Compras de DKV mantiene que se podrían llegar a reducciones del 90% con acciones muy vinculadas a la digitalización. Desde 1998, DKV considera la huella medioambiental como parte de su marca reputacional y en 2011 se convirtieron en la primera empresa en España en calcular la huella de carbono y la primera aseguradora europea en hacerlo, lo que les permite diferenciarse y ponerlo en valor como ventaja competitiva de cara a los consumidores y potenciales clientes.

La inclusión del coche eléctrico es otra de las preocupaciones de los ciudadanos. Jesús Presa, director de Comunicación de Renault Iberia, comentó

en el encuentro que la preocupación de su empresa nació del análisis global de la demanda de los clientes y de las tendencias sociales del mercado. A principios del 2000 empezaron a trabajar con diferentes entidades, siendo pioneros en el esfuerzo contra el cambio climático en su sector. Aunque la crisis empujó a los clientes a su «zona de confort» —coches diésel—, el mercado chino que impone vehículos eléctricos, ayudó a impulsar su uso. A día de hoy, el 100 % de las marcas ya han anunciado proyectos en este ámbito. Renault lanzó su primera gama de vehículos eléctricos en 2011 y, en la actualidad, junto con Nissan, acaparan el 40 % del mercado, posicionándose como las dos primeras marcas. Esta tendencia es ya una realidad por factores medioambientales, políticos y económicos.

Por su parte, Ángel Tejada, responsable de Renta Fija y Financiación Sostenible de BBVA, profundizó en la función de los bonos verdes como vía para captar inversores institucionales con un doble impacto: rentabilidad económica y financiación de proyectos que luchan contra el cambio climático. Las estrategias de inversión sostenible crecen en importancia, impulsadas principalmente por las exigencias de criterios ASG por parte de los inversores. El nacimiento del mercado de bonos verdes ha tenido un crecimien-

to exponencial —más de 200.000 millones de financiación privada— y se está trasladando también al sector financiero. BBVA tuvo claro desde un primer momento que el alineamiento con los criterios de inversión sostenible permitiría la anticipación de las exigencias y demandas del mercado y está liderando un rol muy activo en lo que a emisión de bonos verdes se refiere. Tejada asegura que, en las conversaciones con los inversores institucionales, la consulta sobre la estrategia de sostenibilidad del banco está cada vez más presente, convirtiéndose en un elemento de diferenciación competitiva claro. En relación a las barreras encontradas para impulsar las inversiones sostenibles, señala como posibles frenos las diferencias culturales con otros países o los factores tecnológicos, entre otros.

El reto futuro en cuanto a la inversión socialmente responsable está en demostrar la rentabilidad a largo plazo que conlleva el préstamo. Lo que parece claro es que tanto los inversores institucionales como las entidades se están dando cuenta de la importancia de diferenciarse a través de la integración de una estrategia empresarial de creación de valor compartido a largo plazo.

*A día de hoy, el 100 % de las marcas ya han anunciado proyectos relacionados con el vehículo eléctrico.*

## Recursos relevantes

- Bazán, C.; De la Morena, J. & Cortés, H. (2016). *Guía para integración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Wolters Kluwer: Hospitalet de Llobregat.
- Business & Sustainable Development Commission (2017). *Mejores negocios, un mundo mejor*.
- Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation, Corporate Excellence & Canvas Estrategias Sostenibles (2016). *Informe de tendencias en gestión de intangibles 2016. Approaching the future*.
- DIRCOM & IE (2017). *Comunicación y estrategia. Casos prácticos en gestión de la reputación*.
- Hunt, V., Dennis, L. & S. Prince (2015). *Diversity matters*. McKinsey&Company.
- Garrido, M. & J. Chacón (2016). *Atlas laboral de personas con discapacidad en España*. España: Bosch Editor.
- GRI, UN Global Compact y WBCSD (2016). *SDG Compass: Guía para la acción empresarial en los ODS*.
- Observatorio Generación y Talento & Universidad Pontificia de Comillas (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional*.
- PwC (2014). *Consejo de Administración de las empresas cotizadas*.
- PwC (2017). *Consejo de Administración de las empresas cotizadas*.
- Red española Pacto Mundial (2017). *Empresas españolas y ODS: Oportunidades y desafíos*.
- Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation (Corporate Excellence & IE Business School) & Canvas (2017). *Approaching the Future. Tendencias en Gestión de Intangibles*.
- Sachs, J. (2015). *Era del Desarrollo Sostenible*. Deusto.
- WBCSD (2017). *CEO Guide to the Sustainable Development Goals*.
- WBCSD (2016). *Reporting matters. Communicating on the Sustainable Development Goals*.
- World Economic Forum (2017). *Global risks report 2017*. Jornada TransveRSa (2017). *Resumen de la Jornada y Entrevistas a ponentes*. [www.transversa2017.strikingly.com](http://www.transversa2017.strikingly.com)

# Leading by reputation

## ©2017, Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social

DIRSE es la asociación española profesional que trabaja por y para la formación permanente, la promoción y el reconocimiento de las personas que, desde ámbitos directivos y/o ejecutivos, desarrollan la función específica de Responsabilidad Social en cualquier empresa o institución, ya sea esta, pública o privada, y contribuir así, a la creación de valor de las organizaciones. Nuestros socios protectores premium son: 21 gramos, Bankia, BBVA, Caixabank, Deloitte, EY Fundación España, Llorente&Cuenca, Reale Seguros, Santander, Suez y Telefónica. Nuestros socios protectores son: Across International, Aquavall, Calidad Pascual, Cecabank, Cruz Roja, DKV, Ecoembes, Fernández Zugazabeitia Abogados, Ferrovial, Hidralia, Indra, Leroy Merlin, Logica Ecommerce, Redyser, Sabadell y Vodafone

[www.dirse.es](http://www.dirse.es)

## ©2017, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

[www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)

## Aviso Legal

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, asuntos públicos y métricas de retorno no financiero.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social son titulares de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.