

apd

Asociación para el
PROGRESO
de la **DIRECCIÓN**

NÚMERO 312 OCTUBRE 2015 9 EUROS WWW.APD.ES

45
COACHING PARA CRECER
Tomar conciencia de qué
queremos lograr y cómo

50
ANÁLITICA DE DATOS
Entrevista con el Director de Estrategia
y Soluciones de Negocio de Experian

52
APRENDIZAJE INFORMAL
Convertir un *hobby* en
algo de valor pedagógico



RSC

MONOGRÁFICO
**EL NEGOCIO AL SERVICIO
DEL BIENESTAR SOCIAL**

MARQUÉS DE RISCAL.COM



HEREDEROS DEL
MARQUÉS DE RISCAL



Construyendo una sociedad mejor

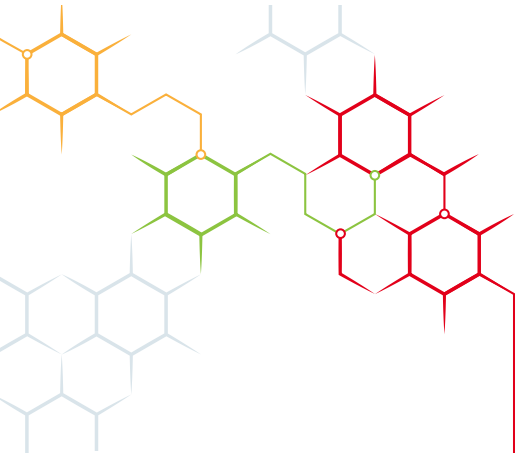
Naciones Unidas acaba de trazar una nueva era para la RSC con el lanzamiento de un histórico plan global de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. La “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, que así se denomina, define entre otros asuntos los objetivos de empresa responsable para los próximos 15 años. Por su parte, la Comisión Europea está renovando su actual estrategia en materia de RSC, y en 2016 se publicará también el primer informe de seguimiento del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas para comprobar el nivel de cumplimiento de las nuevas recomendaciones vinculadas a esta cuestión.

A día de hoy, no cabe ya duda de que para alcanzar un desarrollo sostenible es esencial conciliar las dimensiones social y económica de la RSC. En este sentido, la preocupación de la empresa privada por el impacto derivado de su actividad, va afortunadamente en muchas ocasiones incluso más allá de las obligaciones legales. Valores como la transparencia y el respeto por los criterios éticos; responsabilidades distintas a las meramente económicas; y, sobre todo, una decisiva contribución al bienestar de la sociedad, son propósitos sinceros presentes en la estrategia de un número creciente de compañías.

Bien a través de la Inversión Socialmente Responsable o de la mano de las Fundaciones, que vienen asumiendo un papel destacado para liderar los desafíos que en este ámbito plantea el siglo XXI, lo cierto es que el entorno corporativo está activando las palancas canalizadoras de la acción social responsable.

En este contexto y coincidiendo precisamente con la reciente creación de la Fundación Aon España, la Revista APD edita el presente Monográfico en colaboración con esta nueva institución, y lo hace de la mano de destacadas firmas que día a día contribuyen de manera activa a crear un mundo más justo. Aprovechamos estas líneas para felicitar a Aon por su Fundación y desearle un extraordinario éxito en esta loable iniciativa.

“El precio de la grandeza es la responsabilidad”
Winston Churchill



EDITA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

apd Asociación para el
PROGRESO
de la DIRECCIÓN
el saber conecta

Presidente: Rafael Miranda /

Director General: Enrique Sánchez de León /

Directora de la Revista: María Arrien /

Redacción: Laura Horcajada y Daniel Cavadas /

Equipo en Zonas: Leyre Goitia (Bilbao); Sonia Pérez (Barcelona);

Alejandro González (Santiago); Betty Beneyto (Valencia);

Attenery Díaz (Canarias); Inés Carrasco (Sevilla) /

Maquetación: Lourdes González - Artes Gráficas G3 S.A. /

Directora de Publicidad: Teresa Serra

Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es /

Redacción y Administración: Montalbán 3, 1º dcha.

28014 Madrid / Tel. 91 532 54 87 /

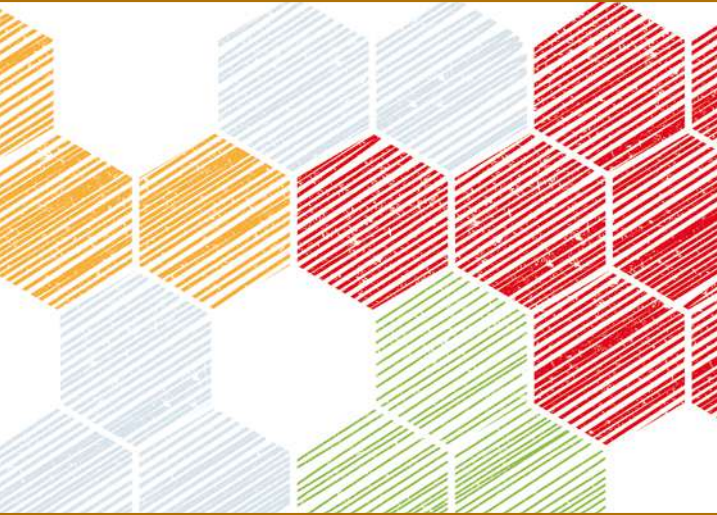
Imprime: Artes Gráficas G3 S.A. /

Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709.



Promoviendo
la gestión forestal
sostenible
www.pefc.es

N.º 312, OCTUBRE 2015 / PRECIO DEL EJEMPLAR 9€ (IVA INCLUIDO)
SUSCRIPCIONES: revista_apd@apd.es



RSC

EL NEGOCIO AL SERVICIO
DEL BIENESTAR SOCIAL



Monográfico

En el próximo número

Internet de las Cosas
Mundo conectado e inteligencia artificial

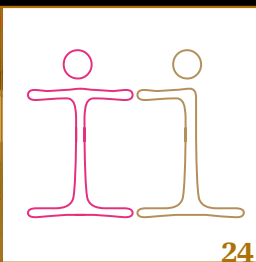
- 14 “La Fundación ha puesto en valor toda nuestra labor en materia de RSC”
Entrevista con Pedro Tomey
- 18 Fundaciones: un compromiso con la sociedad
Javier Nadal Ariño
- 20 Colaboración e innovación, claves para el futuro de las organizaciones sociales
Íñigo Sáenz de Miera
- 22 Apoyando la diversidad desde las empresas
Rosa M^a Queipo de Llano Argote
- 24 ¿Cómo podemos mejorar la inclusión laboral de personas con capacidades diferentes?
Soledad Herreros de Tejada
- 26 El cáncer, una empresa de todos
Isabel Oriol
- 28 La cultura ni es un lujo ni un gasto inútil
Araceli Pereda
- 30 Tomando el pulso a la RSC:
“La RSC necesita ser comunicada debidamente al exterior, no como una simple herramienta de marketing, sino como valor en sí mismo”
Remi Sanz (Matarromera)
- “Cada día más, la filosofía de la compañía en relación a su atención al entorno se va convirtiendo en un elemento clave en la búsqueda de empleo”
Gustavo Alonso (BASF)
- “Las acciones de RSC no solo las definen las empresas o los sectores, sino que también las dictan la sociedad”
Beatriz Herrera (Mahou San Miguel)
- Repsol, más allá de lo que exige la ley
- 35 RSC, la oportunidad
“de oro” en nuestra sociedad
Elena Valderrábano



39



14



24



52



50



26



35



28



42



20

APD

- 04** Canal CEO. Entrevista con Javier Cuesta Nuin, presidente de Correos
- 06** “La clave de la toma de decisiones se encuentra en el conocimiento”
Entrevista con Juan Quintana, director de Kreab Research
- 09** VII Encuentro Nacional de la Inversión Colectiva
- 10** Modelos de negocio en clave de futuro
- 12** Industria 4.0 y la fábrica del futuro
... entre otras actividades de la Asociación

EMPRESA

Estrategia

- 39** 5 claves para orientar su estrategia
David Gandía

Modelos de Competitividad

- 42** “En el entorno económico actual, Lean puede aportar los mayores beneficios a corto plazo”
Entrevista con Emilio de Leyva, consultor gerente del área de Seguros de Efron Consulting

Gestionando la Influencia

- 45** Por qué los directivos necesitan coaching para crecer
José Manuel Velasco

Inserta

- 48** ONCE directivos, personas con discapacidad por un día

Innovación

- 50** “El primer desafío de las empresas es estructurar sus datos internos”
Entrevista con Jaime Marín, director de Estrategia y Soluciones de Negocio en Experian

Speak to the World!

- 52** Aprendizaje informal. ¿Qué es y cómo podemos optimizar su valor en la formación?
James Hoyle

FIRMAS

- 05** Unir voluntades y ser transparentes
Juan Sitges
- 38** Transparencia, confianza y valor para los *stakeholders*
Helena Redondo

salaVIP

Enología

- 54** Orube. La búsqueda de la excelencia en La Rioja Alavesa

Lecturas

- 56** Guía práctica para la medición y la gestión del impacto. Asociación Española de Fundaciones.

Mi lugar en el mundo.
El agua de la vida.



Correos: 300 años innovando



JAVIER
CUESTA NUIN

Presidente de CORREOS

De la España de principios del siglo XVIII, marcada por el final de la Guerra de Sucesión, a un país marcado por la tecnología en el siglo XXI. A puertas de su 300 Aniversario el presidente de Correos, Javier Cuesta Nuin, explica en Canal CEO cómo está siendo la transformación digital de la empresa.

Correos cumple este 2016 trescientos años. Tres siglos de vida que su presidente define como un ejercicio constante de modernización. Ante la llegada de internet, Cuesta Nuin advierte que no es un hecho diferencial de la historia de la compañía, sino otra oportunidad para demostrar su capacidad de adaptación. En su entrevista recuerda que antes de internet, y desde 1716, se han introducido muchos cambios en su actividad “como el telégrafo o el sello”. A este último lo define como “el efecto del internet de ahora, porque universalizó el correo”. Enfatiza su postura remontándose unos cuantos siglos atrás y recordando que el correo está presente desde que la cultura romana llegara a la Península Ibérica. Dentro de esa adaptación al entorno digital Cuesta Nuin está apostando por el cambio hacia una empresa cada vez más eficiente. Para eso defiende el uso de “métodos *lean* o remuneración variable en función de objetivos”. Hay metas claras en su horizonte como ser líderes en toda la

paquetería que tiene que ver con el *e-commerce*.

Para conmemorar este 300 aniversario la empresa ha preparado varias iniciativas. La primera de ellas es el I Correos Film Festival. Una iniciativa pionera ya que se trata del primer festival de cine postal en España, que contará con

La revolución digital marca el presente de una compañía que, sin embargo, ha pasado ya en otras ocasiones por situaciones similares.

proyecciones nacionales e internacionales, coloquios, sesiones infantiles o charlas en torno a la comunicación postal en el cine. De esta manera se quieren transmitir valores de la compañía como cercanía, tecnología o servicio a la sociedad. Otra de las actividades de esta celebración es la elección de los 300 sellos más importantes del país en un concurso que Correos ha abierto y en el que se puede votar desde su web y desde 300mejoresellos.es.





Unir voluntades y ser transparentes

—Actualmente existen más de 8.700 fundaciones activas en España. Estas entidades desempeñan un papel cada vez más importante, tanto desde un punto de vista económico, en cuanto a generadoras de riqueza y empleo, como sobre todo social, por los beneficios y recursos que aportan a los fines diversos de interés general para los que son constituidas. Entre estos fines, los más habituales son la investigación, los servicios sociales, la educación, la salud y la cultura, según datos del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones.

Es evidente que la proliferación de este tipo de entidades sin ánimo de lucro, muchas de ellas promovidas por empresas, es positivo, ya que evidencian su compromiso con el progreso y el bienestar de la sociedad en la que desarrollan su actividad. Asimismo, su cada vez mayor relevancia pública exige por parte de quienes las integramos una mayor coordinación y un escrupuloso celo en materia de transparencia.

En el primer aspecto, como coloquialmente se dice, la unión hace la fuerza y, por tanto, sería recomendable que existiera cierta coordinación entre las actividades de las fundaciones dedicadas a los mismos fines en orden a aprovechar sinergias, aunar recursos y

esfuerzos y, como consecuencia multiplicar resultados y beneficios. En este punto, la Asociación Española de Fundaciones juega un magnífico papel.

Por lo que se refiere al segundo tema, la transparencia, si es necesaria en cualquier actividad de relevancia pública, es inexcusable en entidades cuya razón de ser es el interés general y el bien común. Vivimos en un mundo que demanda cada vez más transparencia, las nuevas tecnologías han empoderado a los ciudadanos haciéndoles más exigentes sin olvidar las lecciones aprendidas de la crisis a la hora de demandar de empresas e instituciones, por encima de todo, comportamientos éticos y socialmente responsables.

Las fundaciones deben ser ejemplo y referente en este ámbito. Es imprescindible que la sociedad sepa con certeza que todos sus trabajos y esfuerzos se dirigen realmente al fin para el que fueron creadas.

Dicha transparencia debe ser entendida como un ejercicio voluntario de ofrecer información rigurosa y veraz de todos los aspectos de la fundación en su labor diaria. Desde datos esenciales como su

misión, estatutos, fines, valores y objetivos; constitución y miembros de su patronato; hasta otros como memoria de actividades, informe anual, estados financieros o código de Buen Gobierno. Información

En los últimos años se han dado pasos importantes en materia de transparencia y buenas prácticas por parte de las fundaciones y es la senda correcta, junto con la coordinación de actividades, por la que hemos de continuar avanzando

que, además, debe ser fácilmente accesible. En este punto, las nuevas tecnologías son una oportunidad —también un reto— para acabar de forma definitiva, con la opacidad. Es fundamental que las fundaciones contemos con *websites* que ofrezcan con claridad estos datos y que sean una ventana abierta que muestre

lo que aportamos a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Como decía al inicio de esta tribuna, las fundaciones nos hemos convertido en verdaderos motores para el desarrollo y el progreso económico y social. Nuestro papel es imprescindible y nuestra misión loable. En los últimos años se han dado pasos importantes en materia de transparencia y buenas prácticas y es la senda correcta, junto con la coordinación de actividades, por la que hemos de continuar avanzando.

“La clave de la toma de decisiones se encuentra en el conocimiento”



JUAN QUINTANA
Director de KREAB RESEARCH

Hace un año Kreab Iberia decidió dar entidad propia a la labor de investigación que venía desarrollando el grupo creando su unidad “Kreab Research”. Juan Quintana, al frente de la misma, analiza en la presente entrevista esta decidida apuesta de la consultora, enfocada a optimizar los procesos de toma de decisiones.

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

¿Por qué y con qué objetivo decide Kreab Iberia crear esta nueva unidad de negocio? ¿Cuál es el valor diferencial de “Kreab Research” en el mercado?

Kreab es una compañía que ha crecido mucho en los últimos años, lo que nos ha permitido especializar progresivamente nuestro portfolio de servicios en consonancia con las necesidades de nuestros clientes, que cada vez más requieren de datos, información y análisis que les ayuden en sus procesos de toma de decisiones.

Por su parte, la investigación generada alrededor de toda nuestra potente red internacional y un equipo de especia-

listas de alta cualificación, posibilitan un *know-how* de gran valor añadido que sin duda garantiza la calidad de los resultados y, por supuesto, un *back-ground* metodológico muy profundo en este tipo de trabajos.

¿De qué naturaleza son las investigaciones que se llevan a cabo? ¿Cuentan con una metodología propia?

Realizamos estudios de mercado, planificaciones estratégicas, análisis de percepción, sectoriales, de huella social para la empresa, políticos... En definitiva, una gran variedad de investigaciones para las cuales nos basamos en reconocidos modelos que posteriormente adaptamos a cada una

de las necesidades de nuestros clientes. Con ello hemos conseguido crear un “cuerpo” propio de trabajo, sin perder el fundamento que aportan metodologías ya implantadas y contrastadas que funcionan en el mercado.

Además de modelos de análisis, es esencial un equipo de profesionales vinculado a la investigación estratégica. ¿Cuál es modelo de trabajo de “Kreab Research”?

En nuestro caso hemos apostado por un modelo horizontal integrado. Esto quiere decir que el equipo específico de este departamento se nutre del *expertise* de los especialistas que trabajan en cada una de las áreas de Kreab, que son quienes incorporamos temporalmente a cada uno de los proyectos en función del ámbito de actuación.

Actualmente, solo un 16% de las agencias de comunicación y asuntos públicos en España disponen de unidades específicas de estudios. ¿Podemos interpretar con este dato que la empresa española aún sustenta su toma de decisiones más en la experiencia que en datos y evaluaciones objetivas?

La experiencia fundamenta gran parte de las decisiones del ámbito empresarial. Sin embargo, con una unidad de análisis como esta, se racionaliza al máximo dicha toma de decisiones y, sobre todo, se justifica mediante datos y modelos lo que la experiencia nos dice.

¿Qué supone de cara al cliente trabajar con una consultora con capacidad de análisis y generación de conocimiento? ¿Y para la propia Kreab?

“Hemos conseguido crear un ‘cuerpo’ propio de trabajo sin perder el fundamento de los modelos ya implantados en el mercado”

Lo fundamental que aporta una unidad específica con modelos de análisis es la minimización del margen de error en el asesoramiento estratégico y en las consiguientes tomas de decisiones que tienen que adoptar cada uno de los empresarios.

En lo que respecta a nosotros mismos, dicha capacidad de análisis y de generación de conocimiento refuerzan a todas luces el resto de los servicios de consultoría que ofrecemos desde los diferentes departamentos de Kreab.

Y hablando de clientes, ¿sector público y privado demandan por igual los servicios de “Research”?

En estos últimos años, la Administración ha reducido considerablemente su inversión en consultoría estratégica, pero dejando a un lado este aspecto coyuntural, el cual estoy convencido que va a cambiar en el corto plazo, lo cierto es que las instituciones públicas demandan mucha investigación enfocada a la planificación estratégica. En cambio, la empresa privada busca por lo general análisis más rápidos y concretos.

Los “Informes Kreab” son la otra cara de la moneda de esta actividad. ¿Podría destacar algún estudio en el que estén trabajando en estos momentos?

Destacaría tres. Por una parte, un estudio de clima de la empresa sueca en España, por las connotaciones de rigor y transparencia que tiene el modelo sueco, pero sobre todo por las decisiones que en estos momentos de reactivación económica van a tomar los empresarios de este mercado. El segundo, un estudio sobre la implantación de un modelo de buenas prácticas y de transparencia en un sector estratégico para las economías de todos los países desarrollados. Y por último, un análisis de percepción sobre la contribución a la sociedad del sector primario y su desarrollo tecnológico.

SANTIAGO DE COMPOSTELA, 27 DE OCTUBRE

Dirigir una empresa hoy

El encuentro, inaugurado por el director de la Zona Noroeste de APD, Santiago Sesto, y por el director de Área de Competitividad en el Igape, Norberto Penedo, reunió a cerca de 300 directivos que analizaron los aspectos clave para dirigir empresas con modelos de negocio que marquen la diferencia. La prestigiosa y aclamada directora de orquesta, Inma Shara, impartió una conferencia en la que estableció una analogía entre la gestión empresarial y la dirección de una orquesta demostrando que ambas tienen en común la necesidad de un líder que gestione grandes y muy diversos talentos para obtener “resultados armoniosos”.

A continuación, y durante el primer panel, se reflexionó acerca de la importancia de dirigir desde los activos intangibles. Alfonso Jiménez, socio-fundador de la firma Peopl matters, destacó en su ponencia el valor de los intangibles como la reputación, la transparencia o el emprendimiento social, que constituyen, en la actual situación económica, unos instrumentos eficaces para la comunicación y la consolidación del valor de las empresas. Por su parte, la presidenta de DIRCOM y directora de comunicación del Grupo Novartis, Montserrat Tarrés, recalcó la necesidad de adaptación de las empresas a los nuevos tiempos desde la perspectiva de la comunicación consciente, entendida



En la imagen superior, Santiago Sesto (APD), Montserrat Tarrés (DIRCOM España), la directora de orquesta Inma Shara, Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Carlos Rebate (Indra) y Norberto Penedo (Igape). A la izda., Santiago Sesto e Inma Shara, durante un momento de su intervención.

hoy como la gestión de los valores corporativos y del conjunto de intangibles de las organizaciones, y de la puesta en valor de la figura del director de comunicación. Además, el responsable de estrategia y nueva oferta BPO en Indra, Carlos Rebate, desgranó durante su ponencia las claves para dirigir desde la innovación y la creatividad.

Modelos que marcan la diferencia

Ya en el segundo y último panel bajo el título “Modelos de negocio en clave de futuro” moderado por el director en Galicia de Business School,

“La dirección de las empresas es como el arte de hacer música, de conseguir resultados y objetivos”

Eduardo García Erquiaga, participaron el director general de Pecofacet Ibérica, Cándido Cancelo; el director general de Selmark, Rafael Pérez; el presidente del Grupo Matarromera, Carlos Moro; y el director general de GAES, Antonio Gassó, quienes explicaron sus respectivos modelos de negocio, las claves de su éxito y estrategia, así como su forma de gestionar y de ejercer el liderazgo.

VII ENCUENTRO NACIONAL DE LA INVERSIÓN COLECTIVA

Consolidando el crecimiento de la industria de gestión de activos

APD en colaboración con Deloitte celebró el pasado 14 de octubre en Madrid una nueva edición del Encuentro Nacional de la Inversión Colectiva en el que los máximos responsables de las principales gestoras de fondos de inversión y pensiones debatieron sobre el camino a seguir por la industria de gestión de activos.

Presentada por Enrique Sánchez de León, director general de APD; Rodrigo Díaz, socio responsable del área de Investment Management de Deloitte; y Ángel Martínez-Aldama, presidente de Inverco, la jornada contó para el momento de su inauguración con la participación de Elvira Rodríguez, Presidenta de la CNMV. Precediendo a los diferentes paneles organizados para la ocasión, se ofrecieron algunos de los principales datos del sector en lo que va de año 2015, que demuestran que el crecimiento ha sido notable y positivo. No solo se ha incrementado el patrimonio gestionado hasta casi duplicar el gestionado a finales de 2012, sino que, además, casi 3 millones más de inversores han confiado en los fondos de inversión como el producto más adecuado para canalizar su ahorro e inversión. Y las previsiones para el final de año son también optimistas estimando subidas en los patrimonios y partícipes.

Un largo camino, con nuevas necesidades inversoras

Ya en el turno de debate, destacados representantes de fondos de inversión, de pensiones y de entidades extranjeras en España, coincidieron en afirmar que aún existe un largo camino que recorrer



(Izda.) Primer plano de Rodrigo Díaz durante su intervención. Bajo estas líneas, panorámica de los asistentes al encuentro celebrado en el Hotel NH Eurobuilding de Madrid.



para consolidar el crecimiento y ofrecer rentabilidades atractivas a los inversores atrayendo a un número cada vez mayor de ellos. Asimismo, se concluyó que en un futuro cercano, la industria se enfrentará a nuevos retos procedentes fundamentalmente de las nuevas necesidades de los inversores, de las condiciones del mercado en cuanto a rentabilidades esperadas y de la regulación.



Foto de familia del jurado de la VI Edición Premio Internacional Mejor Modelo de Negocio junto a los premiados, momentos antes de dar comienzo el encuentro celebrado el pasado 6 de octubre en Madrid.

Modelos de negocio en clave de futuro

Bajo este *leit motiv*, APD y Development Systems se dieron cita un año más para debatir sobre las claves empresariales de cara a adaptar los modelos de negocio a los cambios en los mercados y a las necesidades no cubiertas del cliente. El encuentro albergó también la entrega del Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio, que en esta ocasión recayó en Mahou San Miguel.

“Solo las empresas que se cuestionan permanentemente su modelo de negocio y que están dispuestas a salir de su zona de *comfort* son capaces de mejorar su estrategia y adaptar sus servicios a las necesidades del mercado”. Con esta premisa sobre la mesa dio comienzo el encuentro que cada año, de la mano de APD y Development Systems, reúne los modelos de negocio más innovadores del panorama empresarial español.

Mahou San Miguel: 125 años construyendo futuro

Inaugurado por Enrique Sánchez de León, director general de APD, y Maite Fuentes, directora general de Development Systems, el protagonis-

ta fue, sin lugar a dudas, Mahou San Miguel. Mejor Modelo de Negocio 2015, el jurado de la VI Edición de estos galardones lo describió como un claro ejemplo de modelo basado en la innovación constante, la generación de valor sostenible para la sociedad y una visión a largo plazo que guía todas las decisiones del negocio y que ha llevado a la compañía a cumplir 125 años como la cervecera líder en nuestro país y la más internacional.

Durante la entrega de premios, también recibieron menciones especiales las empresas NH Hotel Group como Mejor Estrategia Comercial; Gas Natural Fenosa, premio al Factor Humano; y por último,

Leaseplan, que recibió el premio en la categoría de Nuevos Negocios.

Creación, aprendizaje y experiencia de cliente

En el transcurso del encuentro tuvieron lugar tres mesas redondas en las que se debatió sobre “Tendencias en la creación de nuevos modelos de negocio”, “Espacios colaborativos para el aprendizaje” y sobre “La Cocina Española”, en la que reconocidos chefs de la talla de Paco Roncero, Enrique Pérez y Rodrigo de la Calle, reflexionaron sobre la evolución que ha experimentado este sector en nuestro país, pasando de la tradición a la experiencia única del cliente.

Palancas para la excelencia

Finalmente, el presidente de Vodafone, Francisco Román, en calidad de presidente del Jurado, puso el broche de oro a esta edición exponiendo algunas de las palancas necesarias para alcanzar la excelencia empresarial:

- **Visión empresarial que conjugue el corto y el largo plazo.** “En muchas ocasiones se habla de largo plazo en las organizaciones, y eso significa compromiso, pero de poco sirve sin una visión paralela a corto plazo”.
- **Foco en el cliente.** “Todo lo que hacemos en una compañía vale únicamente el día en el que el cliente está dispuesto a pagar por ello. Debemos saber qué vendemos, para así ofrecer una experiencia única de cliente”.
- **Formación.** “La formación y el papel de las universidades corporativas, en tiempos donde es tan importante adaptarse a las necesidades del mercado, son fundamentales en cualquier organización”.

También el talento, la cooperación y el liderazgo fueron aspectos destacados por Román, quien terminó describiendo este encuentro como un espacio idóneo para el aprendizaje.



Alberto Rodríguez-Toquero
Director General
MAHOU SAN MIGUEL

“En Mahou San Miguel tenemos la vocación de seguir liderando el mercado cervecero en España con un modelo de negocio diferencial”



Hugo Rovira
Director General
NH HOTEL GROUP ESPAÑA,
PORTUGAL Y ANDORRA

“En NH Hotel Group decidimos potenciar la experiencia de cliente, lo que nos ha llevado, entre otras cosas, a diversificar mercados y definir nuevas segmentaciones”



Rosa Sanz
Directora General de RRHH
GAS NATURAL FENOSA

“A través de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa compartimos con los empleados los valores de la compañía y nuestra visión estratégica”



Javier Pérez
Director de Servicio y
Desarrollo de Negocio
LEASEPLAN

“En la filosofía de Leaseplan va implícito el esfuerzo constante por descubrir nuevas soluciones de movilidad”

SANTIAGO, 30 DE SEPTIEMBRE

Industria 4.0 y la fábrica del futuro

Enmarcado en el programa Capacita Directivos que impulsan APD y el Igape con el apoyo del Fondo Social Europeo, el encuentro reunió a más de 200 directivos con el fin de analizar las fórmulas de excelencia operacional necesarias para transformar el modelo productivo y logístico, y de esta manera alinearlos con la industria 4.0 y la fábrica informatizada.

La jornada fue inaugurada por el Conselleiro de Economía e Industria de la Xunta de Galicia, Francisco Conde, quien aprovechó su intervención para anunciar la puesta en marcha en las próximas semanas de un programa piloto, "Fabricación avanzada 4.0", con el objetivo de cofinanciar proyectos sectoriales demostrativos orientados al desarrollo de tecnología de la industria 4.0 en Galicia. "Esta es una oportunidad única para incrementar la competitividad de nuestro tejido empresarial, pero para alcanzar esas metas necesitamos que se genere entre el empresariado gallego una masa crítica de compañías concienciadas con la necesidad de adaptarse a la nueva revolución industrial" aseguró.

Tecnología y personas

Ya en el turno de debate, el primer panel organizado para la ocasión contó con la colaboración de Pascual Dedios-Pleite, director general de industria Siemens, quien animó a la comunidad gallega a apostar por la Industria 4.0 y la digitalización para relanzar su economía afirmando que "sin la mejor tecno-



Sobre estas líneas, intervención de Francisco Conde en presencia de José María Arias, presidente de la Zona Noroeste de APD.

logía, la región no podrá afrontar los nuevos desafíos globales". Posteriormente, la segunda mesa redonda, moderada por Javier Aguilera, Director General del Igape, albergó las opiniones de Jorge Calderón, miembro del consejo asesor de U-tad; José María Borda, director general de Sistplant; y Jesús Chueca, gerente de planta de Gamesa, en torno al tema "Personas y tecnología, nuevo modelo de convivencia". En ella se destacó la importancia de las personas para afrontar con éxito los nuevos retos de esta revolución industrial. El encuentro finalizó con un coloquio en el que participaron Mikel Sánchez, responsable de estrategia Industry 4.0 de Tecnalia; Joaquín Vázquez, director comercial de Aimen; David González, director de fabricación avanzada de PhD Pro-dintec; y Carlos Abellás, director de desarrollo de negocio de CTAG.

Durante el foro se abordaron las claves para que las empresas gallegas desarrollen la industria 4.0 y así poder ofrecer nuevos productos y mejorar su competitividad

Monográfico



RSC EL NEGOCIO AL SERVICIO
DEL BIENESTAR SOCIAL

Poniendo el “alma” en cada proyecto que lleva a cabo, Pedro Tomey nos presenta la recientemente constituida Fundación Aon España, una institución social creada con el firme propósito de contribuir a hacer una sociedad mejor y que, en palabras de su vicepresidente, permitirá una gestión más efectiva de la ya extensa actividad de RSC que viene realizando la compañía.

PEDRO TOMEY

VICEPRESIDENTE DE LA
FUNDACIÓN AON ESPAÑA
CHIEF REPUTATION OFFICER
DE AON ESPAÑA



“La Fundación ha puesto en valor toda nuestra labor en materia de RSC”

¿Cuándo y por qué Aon España decide crear su propia Fundación?

Efectivamente, Aon España realiza desde hace años muchas actividades en este campo, que se han ido intensificando a lo largo del tiempo con el desarrollo de una estrategia específica. En 2012 comenzamos a publicar el Informe Anual de RSC con todas estas acciones, con las que abarcamos, entre otras, áreas como la integración socio-laboral, el voluntariado, la cultura, la sostenibilidad y mejora medioambiental,

la ética y el buen gobierno, o la salud y la seguridad laboral. Dentro de este recorrido llega un momento en el que dedicándonos a la gestión de Riesgos y Personas y desarrollando toda la acción social que veníamos haciendo, pensamos que tenemos la entidad suficiente como para constituir una Fundación como herramienta que nos permitirá una gestión más efectiva y amplia de gran parte de la actividad que ya

desarrollamos. Con esta idea nace la Fundación Aon España.

Podríamos definirles como unos intraemprendedores dentro la compañía. ¿Qué representa este “piloto” a nivel mundial?

Pues sí, la verdad es que ha sido un largo camino dentro de nuestra multinacional. Hemos sido pioneros y bastante innovadores, puesto que no es habitual que una firma con sede en Londres y que cotiza en la bolsa de Nueva York tenga una Fundación española. Creo que hemos desarrollado un buen trabajo que nos ha permitido poner en valor toda la labor en materia de RSC realizada por Aon en España y que se comprenda la conveniencia de canalizarla en el futuro a través de una Fundación, algo que en Aon han entendido y para lo cual nos han apoyado y animado.

Resultan ser también pioneros en el ámbito de su actividad principal, siendo la primera Fundación en nuestro país focalizada en ayudar a los colectivos más desprotegidos en grandes catástrofes...

Las catástrofes naturales o accidentales ocurren sin previo aviso, causando grandes destrucciones y daños a los bienes y las personas, incluso llegando a la pérdida de vidas.

La Fundación Aon España desde el tercer sector y la sociedad civil pretende cumplir uno de sus fines ocupando un hueco para ayudar a los afectados más desfavorecidos o en riesgo de exclusión en estas catástrofes. Lo haremos en coordinación y colaboración con las Administraciones Públicas y otras Entidades, aportando el conocimiento de Aon, nuestros recursos y voluntarios, en tres fases:

1) En la prevención previa a la ocurrencia de la catástrofe o desas-

Nuestro primer objetivo con la Fundación Aon España es seguir poniendo nuestro “grano de arena” con el fin de contribuir a hacer una sociedad mejor, diseñando y participando en proyectos dentro de las tres áreas que hemos considerado más interesantes para el desarrollo de nuestra labor.


Estando centrada la actividad principal de Aon en el tratamiento del riesgo y las personas, la Fundación tendrá como uno de sus fines principales **la previsión, asistencia y continuidad en caso de grandes catástrofes naturales**, accidentales o por cualquier causa, que ocurran en territorio español, con especial atención a los grupos más desfavorecidos y desprotegidos.

Otro de sus fines será **la integración social y laboral de personas procedentes de grupos con riesgos de exclusión** o más desfavorecidos, área en la cual Aon tiene ya una larga tradición de colaboración.

Por último, la Fundación tendrá el fin de seguir **promocionando la Cultura y el Arte** mediante la organización y aportación económica que favorezca el desarrollo de actividades culturales y artísticas.



Nuestra experiencia en Aon nos demuestra que realmente el enfoque social es ‘contagioso’ y podemos encontrarlo en cada aspecto de nuestra actividad, ya sea de negocio o puramente solidario ”



Seguimos basando nuestra política de RSC en cuatro pilares: el buen gobierno y el alineamiento con el negocio, la acción social, las donaciones y el impulso y coordinación del voluntariado dentro de nuestra organización. Nuestro objetivo es que cada una de las acciones que realizamos ponga de manifiesto nuestro interés por hacer las cosas bien para todos, por dejar huella en la sociedad y por gestionar nuestra empresa de forma responsable y sostenible.

tre. Queremos ser una plataforma para la recolección de datos y un repositorio para el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas de catástrofes ya ocurridas.

2) En la respuesta en el momento de la ocurrencia, con los recursos materiales y humanos que seamos capaces de aportar.

3) En la recuperación y continuidad para mitigar los daños causados.

Como vicepresidente de la Fundación, ¿cuál cree que es el papel de la alta dirección en la estrategia de RSC de Aon?

Fundamental. Solo si la alta dirección se lo cree y se implica será posible que las estrategias de RSC se ejecuten y logren sus objetivos. Hoy en día es impensable gobernar una empresa sin tener en cuenta a todos los grupos de interés y sin que temas tan importantes como la sostenibilidad, el bienestar social y la mejora de nuestro entorno estén en la agenda de la dirección.

¿Y cómo diría que se consigue “contagiar” esta orientación social a todos sus stakeholders?

Teniendo voluntad de hacerlo, poniendo conocimiento, recursos organizados y el “alma” en todo lo que se

hace. Nuestra experiencia en Aon nos demuestra que realmente el enfoque social es “contagioso” y podemos encontrarlo en cada aspecto de nuestra actividad, ya sea de negocio o puramente solidario, con empleados o clientes, con proyectos desarrollados por nosotros mismos o colaborando en los de otras entidades.

Concretamente, ustedes que realmente pueden presumir de empleados comprometidos, ¿en qué medida cree que influye las acciones de RSC que llevan a cabo en su engagement?

La influencia positiva la vemos cada día con el *feedback* que recibimos por parte de nuestros empleados en cada actividad o proyecto que ponemos en marcha. En cualquier caso, Aon realiza cada año una encuesta de *Engagement*, y los resultados así lo ratifican. El compromiso de los empleados de Aon España es elevadísimo, y los datos que se obtienen ponen de manifiesto que este orgullo de pertenencia pasa también por el compromiso de la empresa con la RSC.

Los expertos aseguran que las empresas más comprometidas con la RSC resultan ser más sólidas y solventes. ¿Hay retornos claros que les permitan hablar de la rentabilidad del esfuerzo invertido en RSC?

Clarísimos. La gestión de la reputación, ese intangible imprescindible para la sostenibilidad y continuidad de las empresas, se construye día a día teniendo en cuenta a todos los *stakeholders*, y en ello la RSC juega un papel fundamental.

Hablar de empresa socialmente responsable también es hablar de prácticas éticas y buen gobierno. En este sentido, ¿qué destacaría en calidad de *Chief Reputation Officer*?

Para que una empresa tenga éxito y sea rentable y sostenible en el tiempo, además de tener unos productos y servicios innovadores con una estrategia de marketing y comunicación adecuada que haga que los clientes los compren y recomienden la marca, además de cumplir con todas las normas para operar y estar preparado para pasar con buena nota la supervisión de los reguladores, además de tener empleados capaces, bien formados y con buen nivel de *engagement*, además de tener un buen desempeño financiero que haga que los accionistas estén



El compromiso de los empleados de Aon España es elevadísimo, y los datos que se obtienen ponen de manifiesto que este orgullo de pertenencia pasa también por el compromiso de la empresa con la RSC ”

satisfechos, además de todo eso, las organizaciones precisan de una reputación intachable y para ello es imprescindible que la gestionen teniendo un comportamiento ético, preocupándose por el ciudadano, la sociedad y el medio ambiente donde desarrolla su actividad. Solo así se obtendrá la buena percepción por parte de todos los grupos de interés que la apoyarán para ser sostenible y socialmente responsable.

Últimamente, son muchas las organizaciones que están transmitiendo una alta dosis de conciencia social. ¿Efectivamente cada vez más empresas contribuyen a construir una sociedad mejor, o asistimos a un auge del marketing social?

En mi opinión y según mi experiencia personal, y ahora desde la Fundación, hay una fuerte concienciación para alcanzar una sociedad mejor. Es muy gratificante ver cómo cada vez más, desde el mundo empresarial, existe una mayor concienciación y, sobre todo, cómo esta se convierte en contribuciones efectivas y palpables. Repasando datos de la Asociación Española de Fundaciones, de la que forma parte la Fundación Aon España, vemos que hay 8.743 fundaciones activas que dan empleo a 200.000 trabajadores y de las que son beneficiarias directas 23 millones de personas, datos que ponen de manifiesto el impacto social del sector. Pero no debemos conformarnos, hay que hacer más. Por ejemplo, por parte de los poderes públicos, avanzar con la Ley de Mecenazgo y los incentivos fiscales. También el sector empresarial y las personas individualmente pueden y deben hacer más. El que recibe cubre alguna necesidad, pero es mayor la recompensa del que se entrega y da todo lo que es capaz, y así es como se consigue una sociedad mejor.



“Nace la Fundación Aon España”. Entrevista con Pedro Tomey y Silverio Agea, director general de la Asociación Española de Fundaciones, en el Programa Sector.3 de Radio Nacional. En la imagen, acompañados por Laura Prieto, directora del Programa.



REALIDAD Y RETOS DEL SECTOR FUNDACIONAL

Fundaciones

compromiso con la sociedad

Las fundaciones son el mejor instrumento para canalizar el compromiso de la sociedad hacia el interés colectivo. Sin menoscabo del papel que asignamos al Estado como garante y ejecutor de determinadas actividades de interés general, para lo cual aportamos los recursos a través de nuestros impuestos, los ciudadanos respondemos de manera activa y directa ante las demandas sociales que se manifiestan a nuestro alrededor. Y lo hacemos con generosidad por medio de fundaciones.



Javier Nadal Ariño
Presidente de la
Asociación Española de
Fundaciones

El sector fundacional es, de hecho, un actor de primer orden en el entorno social español, como lo demuestran los 29 millones de beneficiarios de sus actuaciones, según los datos de la Asociación Española de Fundaciones (AEF). Cuesta digerir y entender una cifra de estas dimensiones, pero si la complementamos con algunos datos micro, podremos hacernos una imagen más certera del impacto real de la acción de las fundaciones. Pensemos por un momento que si estas cesaran de golpe en su actividad, con ellas desaparecería toda la oferta de becas de postgrado para los universitarios españoles, que la inmensa mayoría de las personas afectadas por enfermedades raras o por discapacidades severas quedarían desatendidas, o que la oferta cultural de nuestras ciudades sufriría un empobrecimiento insoportable.

Pero es que, además, las fundaciones han demostrado ser un instrumento muy ágil para responder ante nuevas demandas o preocupaciones sociales. Hace unos pocos años, el vertiginoso crecimiento del

paro juvenil desató la preocupación sobre el escaso espíritu emprendedor en nuestros jóvenes o sobre la inadecuación de nuestro sistema de Formación Profesional, pues bien, basta mirar a nuestro alrededor con un poco de curiosidad para que podamos identificar decenas de iniciativas exitosas de Formación Dual, de creación de cultura emprendedora, de apoyo a *start-ups* o que están transformando la actitud en la búsqueda de empleo. Podríamos buscar más ejemplos, pero creo que son suficientes para corroborar la idea de que allá donde hay una necesidad siempre encontramos una fundación.

Más allá de la misión social

Este notorio compromiso del sector fundacional con la sociedad, se pone de manifiesto también en la denuncia de las causas que originan situaciones de injusticia social como son la exclusión social, la pobreza, la desigualdad, la falta de oportunidades u otras tantas que amenazan el desarrollo de la dignidad de la persona.

Pero además de cumplir una misión social muy relevante, es un sector que contribuye con fuerza y determinación al desarrollo económico del país. De acuerdo a nuestros datos más recientes, el sector fundacional español representa alrededor del 0,9% del PIB, está formado por más de 8.700 fundaciones activas, emplea en torno a 200.000 trabajadores directos (es un sector contra cíclico, que crea empleo incluso en periodos de crisis como el actual), genera un gasto cercano a los 8.000 M€; y realiza actividades en todos los ámbitos de interés general (social, educativo, medioambiental, de investigación o cultural, etc.).

Capítulo esencial es la obtención de recursos para financiar sus actividades, y el origen de sus fondos refleja, una vez más, que se trata de una iniciativa genuina y autónoma nacida de la generosidad de personas y empresas. En efecto, el 84% de sus recursos son autogenerados (11% de rendimientos patrimoniales, 39% de donaciones y legados privados y 34% de la venta de bienes y servicios), mientras que las subvenciones públicas apenas alcanzan el 16%. La crisis que vivimos ha tenido un fuerte impacto dual sobre las fundaciones. Por una parte, aumentando enormemente la cantidad y diversidad de necesidades que atender y, por otra, reduciéndose sensiblemente las fuentes de financiación. El número de beneficiarios ha aumentado en un 60% desde 2007, mientras que los ingresos anuales se han visto reducidos en un 22%. Esta tensión ha obligado a llevar a cabo un importante proceso de racionalización que se ha llevado

GUIÑO FISCAL

La reciente Reforma mejora los incentivos fiscales a las donaciones de personas físicas que hasta ahora eran del 25% en el IRPF y que ahora disfrutan de 5 puntos porcentuales más, con carácter general, y otros cinco puntos para los donantes que mantengan su compromiso en el tiempo. Además incentiva con una desgravación del 75% a los primeros 150€ de donación, con el objeto de facilitar la aparición de nuevos donantes de aportaciones modestas, que dan una gran estabilidad a los proyectos que apoyan, al tiempo que consolidan las bases de la propia sociedad civil.

por delante a más de un millar de fundaciones activas, mientras que el conjunto del sector ha visto cómo sus activos se reducían en un 15%.

De los más sólidos de Europa

Al igual que otros sectores económicos, estamos obligados a convertir la crisis en oportunidad para mejorar y fortalecerlos. La formación, la gestión profesional, el trabajo colaborativo, la medición de impacto y rendición de cuentas, son condiciones necesarias para crecer y convertir el impulso de generosidad del que se nutren las fundaciones en acciones eficientes, resultados comprobables y, en definitiva, una sociedad civil más sólida. El sector fundacional español es uno de los más sólidos de Europa y su consolidación y crecimiento depende también de la capacidad de mejorar su modelo de gobierno, de la transparencia en sus actuaciones y de la capacidad de comunicar y empatizar con sus grupos de interés: financiadores, beneficiarios y sociedad en general. Estos son los retos del sector y a los que la AEF está contribuyendo a alcanzar.

Colaboración e innovación, claves para el futuro de las organizaciones sociales

El sector social en general, y el fundacional en particular, están jugando un papel decisivo en el proceso de recuperación en el que está inmersa España, aportando nuevas soluciones a nuevos retos sociales surgidos como consecuencia de la profunda crisis que hemos atravesado.



Íñigo Sáenz de Miera
Director General
de la Fundación Botín

El sector social español representa un volumen económico, de fuerza laboral y de capacidad operativa muy significativo. El Informe de 2012 de la Fundación PwC, Obra Social la Caixa y ESADE, titulado “Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector Social en un entorno de crisis”, lo situaba alrededor del 1% del PIB, con más de 400.000 empleados y más de 8.000 M€ de financiación anual; un sector que atiende cada año a más de 12 millones de personas en riesgo de exclusión.

Por eso el papel que hemos jugado en este proceso de recuperación, y que aún nos queda por desempeñar, es fundamental; es fundamental para la sociedad española, pues son las organizaciones sociales las que de una forma más clara han llamado la atención sobre el hecho de que no es posible avanzar sin olvidarnos de quienes más lo necesitan. Pero es también fundamental para nuestro propio sector, porque atender a más y nuevas necesidades con menos recursos nos ha obligado a ganar en eficiencia social, a medir más y mejor el impacto de nuestra acción, así como a buscar nuevas formas de colaboración entre nosotros y con instituciones públicas y privadas.

Estas tres transformaciones han sido claves y, sin duda alguna, siguen siendo nuestro principal desafío.

Desde la Fundación Botín

Tenemos la suerte de ser testigos privilegiados de la realidad del sector y de los pasos que está dando a través de nuestro programa *Talento Solidario*, una iniciativa que ya va por su sexta edición en su objetivo de impulsar y dinamizar la profesionalización del sector no lucrativo. Desde 2010, más de 550 organizaciones sociales de todo el país nos confían, anualmente, sus proyectos estratégicos y sus necesidades concretas para responder mejor a las demandas sociales que quieren afrontar. Unas organizaciones que, siendo conscientes de la necesidad de cambio, han emprendido procesos de mejora de su profesionalización.

Talento Solidario nos ha permitido comprobar que en estos años las fundaciones hemos mejorado mucho, tanto en eficiencia como en capacidad de innovación y colaboración mutua. Hemos sabido sacar el máximo partido a cada euro que invertimos; a responder más y mejor con los recursos de que disponemos. Hemos estado, en muchos frentes, a

la cabeza en la propuesta de nuevas soluciones. Hemos tomado conciencia de que no todos los procesos y modos de hacer seguían siendo válidos. Ha sido necesario replantearse casi todo, incluso las fronteras de nuestra acción y los nuevos espacios en los que la sociedad nos ha necesitado, que antes cubrían los sectores público o privado. También hemos tenido que transformar internamente nuestras organizaciones, aprendiendo a ser más flexibles para no solo adaptarnos al cambio, sino dirigirlo.

Ayudarnos unos a otros

De los tres desafíos: innovación, eficiencia social y colaboración, seguramente es el tercero en el que más tenemos que profundizar. Aún tenemos que ser capaces de colaborar más entre nosotros, pues seguimos sin saber todo lo que seríamos capaces de hacer si colaboráramos más y mejor. Es necesario aprender de los demás y con los demás; es necesario asumir el riesgo de dejarse ayudar por otros, de compartir experiencias y procedimientos, de trabajar juntos... y es que, aun formando parte de un sector en el que estamos muy dispuestos a ayudar, nos sigue costando enormemente dejar que nos ayuden y ayudarnos unos a otros. Aquí, probablemente, nos sirva el ejemplo de otros sectores. Miramos muchas veces al sector empresarial en busca de financiación o de procesos que contribuyan a mejorar la eficiencia de nuestras organizaciones, pero una buena lección a aprender de las empresas es el modo en el que afrontan grandes retos o nuevos mercados, sin dudar en aliarse con competidores para, juntos, ser más fuertes y alcanzar determinados objetivos. A través de la Red de *Talento Solidario*, una comunidad formada por 103 instituciones sociales donde se

incentiva la profesionalización y la mejora en la gestión interna, hemos comprobado que el trabajo en Red está facilitando la sostenibilidad de los proyectos, permitiendo que más del 80% de las organizaciones colaboren activamente y casi el 70% haya aumentado su visibilidad y el impacto de sus programas. Comprobamos así que, buscando espacios de colaboración, se puede llegar mejor y más lejos.

Gracias a todo esto, también desde la Fundación Botín estamos aprendiendo de otros. La colaboración con otras fundaciones y entidades nos está enseñando mucho, ayudándonos a definir mejor nuestros programas para poder hacerlos escalables y exportables a otros lugares. Empezamos ahora el reto de colaborar con otras fundaciones a nivel internacional, sabiendo que nos queda bastante por aprender pero que, gracias a esa colaboración, podremos seguir haciendo realidad nuestra misión.



Comenzamos a hacer el camino buscando la sostenibilidad de nuestras organizaciones, y andando entendimos que eso exigía emprender la vía de la innovación. Ahora somos conscientes de que ese camino se tiene que hacer desde la colaboración.

LA INTEGRACIÓN, NUESTRO VALOR: EL EJEMPLO DE KONECTA

Apoyando la diversidad desde las empresas

El concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a pesar del auge del que ha gozado en las últimas décadas, no es en absoluto reciente. Sus antecedentes se remontan al siglo XIX y desde un principio buscaba conciliar la eficacia empresarial con principios sociales de democracia y justicia distributiva, vinculando el proceso de toma de decisiones a la minimización del impacto de sus acciones sobre el entorno.



Rosa Mª Queipo de Llano Argote
Secretaria del Patronato de Fundación Konecta

Este paradigma ha evolucionado hacia una realidad en la que las compañías asumen su rol como ciudadano corporativo solidario y, además de generar valor para su negocio, se comprometen con el desarrollo sostenible de la sociedad. Desde su creación, esta responsabilidad con el entorno ha estado presente en la cadena de valor de Konecta, sustentada en el convencimiento de que para que una empresa perdure en el tiempo, sus resultados deben evaluarse con base a indicadores combinados que midan su éxito económico y la contribución al progreso y al bienestar de la comunidad.

Vincular la RSC a la estrategia

Consciente de la fortaleza que le brinda su posición líder en el sector de *outsourcing* de servicios de BPO y *contact center*, y apoyándose en su gran capacidad de generación de empleo, Konecta ha vinculado la estrategia de RSC a su actividad empresarial, incorporando en la plantilla a empleados provenientes de colectivos en riesgo de exclusión —especialmente a personas con discapacidad—, invirtiendo en iniciativas de I+D que mejoren la accesibilidad física y tecnológica en

los centros de trabajo, y, en plena fase de expansión internacional, contribuyendo al desarrollo de los países en los que está presente. Hoy día podemos afirmar que la experiencia ha sido completamente positiva. Actualmente el 2,3% de la plantilla de Konecta está constituida por profesionales con capacidades diferentes, con una antigüedad promedio de seis años, muestra de la importancia que para la compañía tiene la diversidad y el compromiso de toda su organización por lograr la inserción de estos colectivos, tanto dentro como fuera de la empresa, fomentando su crecimiento personal y profesional mediante la elaboración de planes de carrera acordes a sus competencias y conocimientos. Llegar hasta aquí ha requerido un continuo proceso de aprendizaje y sensibilización, así como la elaboración de procedimientos transversales para la correcta incorporación de estas personas en posiciones que les permiten desplegar sus aptitudes, integrarse naturalmente a los equipos de trabajo, aplicando pautas de seguimiento similares al resto del personal, ya que apostamos por la normalización. Esta política, a la vez que conlleva

una oportunidad para el empleado con discapacidad, también constituye un valor añadido para la empresa ya que cuenta con una plantilla multicultural y diversa en la que todos sus profesionales contribuyen al logro de sus objetivos partiendo de sus habilidades y aptitudes, no desde su discapacidad, distanciándose así del concepto filantrópico y centrándose en el reconocimiento del talento más allá de las limitaciones.

Canalizar la acción social

Sin embargo, el ejemplo de una sola empresa es insuficiente para resolver las necesidades de estos colectivos. Por ello, en 2005 se crea **Fundación Konecta** con el fin de canalizar la acción social de la compañía y rentabilizar los recursos empresariales disponibles, creando alianzas con otras organizaciones y entidades para generar un efecto multiplicador de sus iniciativas e impulsar programas destinados a conseguir la igualdad de oportunidades para todos. De esta forma en Konecta decidimos apostar por el concepto más amplio de una Responsabilidad Social compartida, tanto directamente al ofrecer a nuestros clientes propuestas de negocio que involucran la contratación de personal con discapacidad, como a través de la Fundación, extrapolando su experiencia para potenciar la empleabilidad de estas personas en proyectos puestos en marcha en colaboración con otras empresas. Y en el último año hemos dado un paso más allá, impulsando iniciativas dirigidas a promover y facilitar el desarrollo de una educación especializada y una cultura

En Konecta decidimos apostar por el concepto más amplio de una RSC compartida, tanto a través de nuestros clientes como de la Fundación



10 AÑOS PONIENDO "EN VALOR" LA INTEGRACIÓN

En este camino han sido muchas las empresas, entidades, organizaciones y voluntarios que han apoyado a Fundación Konecta. Ahora, como agradecimiento a este trabajo conjunto, la Fundación ha reunido a algunos de sus principales colaboradores al calor de su propio chéster para conversar sobre 10 años de objetivos cumplidos. Visualiza el vídeo con sus testimonios en www.fundacionkonecta.org.

empresadora entre el colectivo de la discapacidad, incentivándoles a generar empresas competitivas como elemento de integración laboral, promocionando el autoempleo como una alternativa a opciones más tradicionales.

La nuestra es una visión global que incorpora a Konecta y sus empleados, al tiempo que busca el compromiso de entidades sociales, organizaciones y empresas en torno a la creación de una sociedad más diversa y sostenible, sensibilizando al entorno sobre la importancia no solo de dar cabida a las personas con discapacidad en todos los ámbitos del entramado social, sino también en la relevancia de estar preparados para recibirles desde una perspectiva inclusiva y normalizada que les permita desarrollar sus talentos y ponerlos al servicio del bien común en igualdad de condiciones.

AVANZANDO HACIA UN MODELO DE SOCIEDAD MÁS JUSTO Y SOLIDARIO

¿Cómo podemos mejorar la inclusión laboral de personas con capacidades diferentes?

Resulta coherente en un entorno democrático como el actual, que cualquier persona, independientemente de sus características o necesidades personales, pueda disfrutar de la oportunidad de participar activamente y contribuir a la construcción de una sociedad mejor. La inclusión tiene que ver con sentirse partícipe, aceptado plenamente y consciente de lo que es posible aportar. Es un proceso complejo, al mismo tiempo que una responsabilidad imperante para todos los sectores: educativo, social, cultural o laboral.



Soledad Herrerros de Tejada

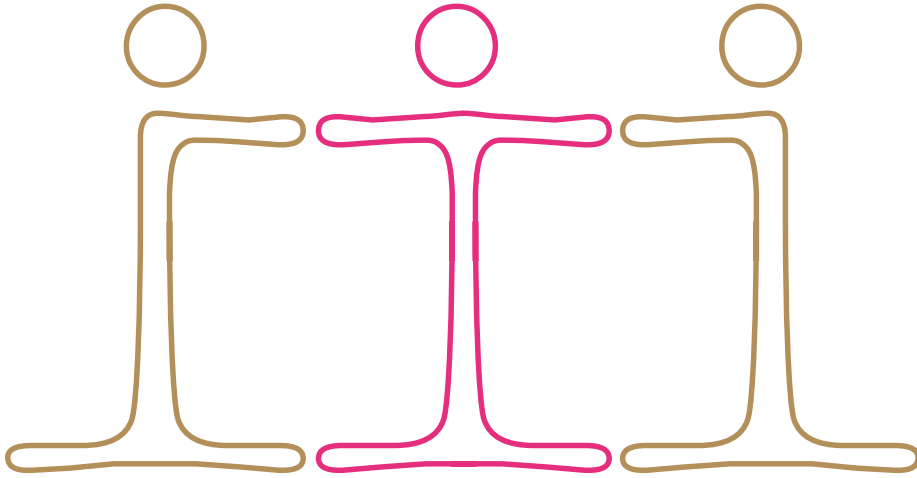
Presidenta de la Fundación Prodis

Al hablar de capacidades diferentes nos referimos a aquellas personas que, por distintas razones, tienen más necesidad de apoyo en el aprendizaje y en la conducta adaptativa. Estas necesidades se traducen en un acompañamiento profesional por parte de mediadores u otros profesionales técnicos que les apoyan en los diferentes entornos en los que se desenvuelven, con la finalidad de tener una vida plena. En la etapa adulta, una de las preocupaciones más significativas de cualquier persona es el acceso a un empleo de calidad, y esta es una inquietud que comparten también las personas con capacidades diferentes.

En este sentido, las asociaciones de apoyo para la mejora de la calidad de vida de este colectivo, como la Fundación Prodis, apostamos por la riqueza social que puede aportar a las empresas y a las diferentes instituciones de la sociedad. Es una apuesta basada en la evidencia de muchas experiencias de éxito en

empresas ordinarias, que han sido altamente positivas tanto para los trabajadores como para las propias organizaciones. Lo demuestran las diferentes investigaciones que se han realizado sobre esta cuestión desde la Cátedra de Patrocinio UAM-PRODIS. Todo ello nos anima a impulsar nuevas acciones que promuevan la inserción fundamentalmente desde dos ángulos:

- **La formación y especialización laboral de las personas con capacidades diferentes, preferentemente en contextos educativos inclusivos de la etapa adulta, con el objetivo de que tengan una mayor y mejor preparación para el empleo.** En la Fundación Prodis se han desarrollado programas de formación en contextos inclusivos desde hace más de 10 años: el primero de ellos es el Programa Promotor, en la Facultad de Formación de Profesorado y Educación de la Universidad Autónoma de Madrid, que es el primer título universitario en España para



personas con capacidades diferentes (posteriormente se han creado otros programas, como puede apreciarse en la obra coordinada por D. Cabezas y J. Flórez, 2015, *Educación postsecundaria en entorno universitario para alumnos con discapacidad intelectual: experiencias y resultados*). Además, la Fundación ha creado nuevos programas de formación laboral en entornos inclusivos, como el Programa Empresa, que cursan alumnos graduados en la universidad. Estas iniciativas han tenido un alto impacto en la posterior integración laboral de sus estudiantes, demostrando que la adquisición de competencias personales y profesionales es un requisito fundamental para insertarse en el ámbito laboral.

- **La sensibilización del mundo empresarial de la responsabilidad corporativa y de la contribución que pueden hacer las personas con capacidades diferentes al desarrollo de las empresas.** Si la formación es un elemento clave en la inserción laboral, el otro factor esencial es la sensibilización de las propias empresas y, por consiguiente, las

oportunidades laborales que dan a la diversidad. En la actualidad, la Ley General de los Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social (RD 1/2013, de 29 de noviembre) (antigua LISMI) establece la obligación para las empresas con 50 o más trabajadores de que el 2% de la plantilla se reserve para personas con algún tipo de discapacidad. A pesar de esta normativa, y de que cada vez se aprecia una mayor sensibilización, un alto porcentaje de empresas sigue sin cumplir esta ley, por diferentes causas. Siguiendo los resultados de la investigación realizada por la IE University Legal Clinic para la Fundación Prodis, de las 560 empresas seleccionadas, solo respondieron al cuestionario 60. De estas últimas, el 43,3% admitía no cumplir con la obligatoriedad de contratar a personas con discapacidad.

Esta labor la realizamos conscientes del impacto en la calidad de vida de las personas con capacidades diferentes, pero también de lo que estas pueden aportar a las empresas en su desarrollo productivo, social y ético.

Las asociaciones de apoyo para la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad, como la Fundación Prodis, apostamos por la riqueza social que pueden aportar a las empresas y a las diferentes instituciones de la sociedad



El cáncer, una empresa de todos



Isabel Oriol
Presidenta de la
Asociación Española
Contra el Cáncer
(AECC)

Seguramente muchos de los que están leyendo estas líneas habrán tenido o tienen una experiencia cercana de cáncer, bien personalmente o por algún ser querido. El cáncer nos afecta a todos de alguna manera, y esto hace que esta enfermedad sea el primer problema socio-sanitario de España.

Cada año se diagnostican en España 227.000 nuevos casos de cáncer en adultos y 1.300 en niños; uno de cada tres hombres y una de cada cuatro mujeres tendrá cáncer a lo largo de su vida; la supervivencia se ha multiplicado por 3 desde los años 70; y el 60% de los pacientes sobreviven gracias a los avances en prevención, diagnóstico precoz, y mejora y precisión de los tratamientos. Son cifras esperanzadoras, sin duda. Pero aun así la mortalidad global es de un 40%; lo que supone miles de personas que se quedan en el camino.

El cáncer es un importante problema sanitario. Y a ello da respuesta nuestro excelente Sistema Nacional de Salud. Pero también es un importante y creciente problema social, que es lo que precisamente queremos transmitir.

Además, es una creencia común que el cáncer es de personas mayores, y no es así. Casi la mitad de los enfermos de cáncer están en edad de trabajar, tengan empleo o no, y esta situación necesita ser abordada con un compromiso por parte de todos. Por poner cifras a esta

situación, podemos decir que cerca de 70.000 personas de la población ocupada serán diagnosticadas de cáncer en 2015, una cifra superior a las plantillas de Repsol y Telefónica juntas.

El cáncer es también una enfermedad social, con graves consecuencias para pacientes y sus familias, al que la empresa no puede quedar indiferente ya que tiene un gran impacto en la vida laboral. Es la enfermedad que más años de productividad resta pues tiene su máxima incidencia entre los 45-70 años. El 57% de las personas que son diagnosticadas en edad laboral tienen que dejar de trabajar o no pueden acceder a un puesto de trabajo.

Prevenir, vivir y convivir

Hoy en día la empresa es un verdadero agente transformador, generador de riqueza, de bienestar y aglutinador de colectivos diversos, que quiere ser socialmente responsable ante sus empleados, accionistas y clientes. En junio pasado lanzamos, en un encuentro con el tejido empresarial español, dos propuestas de futuro y un reto

a alcanzar en el “Horizonte 2020”.

La primera es una propuesta de fomento de la prevención, ya que es clave para la sostenibilidad de nuestro sistema socio-sanitario. Por esta razón, la AECC quiere poner a disposición de todas las empresas las herramientas de que dispone para prevenir el cáncer a través de sus propios canales, como agentes únicos de difusión.

Puesto que vamos a tener que vivir y convivir con el cáncer, la segunda propuesta está vinculada con aquellas personas que lo padecen y ofrecemos a las empresas un sistema de interacción gratuita con sus empleados para resolver todos los problemas a los que se puedan enfrentar tanto si son pacientes o familiares.

RSC + Salud, un plus

Para la empresa es importante desarrollar una RSC fuerte porque al asumir su responsabilidad social, las empresas pueden granjearse una confianza duradera de los trabajadores, los consumidores y los ciudadanos que sea la base de modelos empresariales sostenibles. Si además esta RSC se centra en la salud, aportará un valor añadido de fortaleza para poder construir un futuro más saludable y mejor para todos.

Nosotros queremos formar parte de este movimiento de futuro y esperamos que las empresas se sumen a este importante reto porque, en definitiva, el cáncer es *una empresa de todos*.



UN RETO DE FUTURO Y COMPARTIDO: LA INVESTIGACIÓN

Lo único que pondrá freno al cáncer será la investigación. En los últimos 20 años ha aumentado un 20% la supervivencia en cáncer y esto es gracias a la labor investigadora, por lo que no debemos dejar que la investigación se frene, porque eso supondría una incidencia directa en estos índices crecientes de supervivencia. De ahí el lanzamiento de una propuesta en forma de reto: el “Horizonte AECC 2020” por el

cual sumar a lo que ya destina el Estado en investigación en cáncer 20 M€ anuales a partir del año 2020, de los que nosotros, la AECC, nos comprometemos a asumir la mitad, aportando 10 M€ todos los años. Es fundamental asegurar la estabilidad de los

investigadores para que su trabajo dé sus frutos en el futuro. En este sentido, nuestra asociación aporta actualmente estabilidad a más de 100 investigadores, puesto que tiene invertidos 32 M€ en 167 proyectos de investigación.

Es nuestra hora, la hora de la sociedad civil, que quiere y debe contribuir a la consolidación de una estructura científica estable en España y, a través de la investigación en cáncer, mejorar la vida de las personas

La cultura ni es un lujo ni un gasto inútil

Con frecuencia escuchamos opiniones que acaban convirtiéndose en tópicos que conviene poner en cuestión y procurar contrastar si se basan en la realidad. Uno de ellos es el de que la cultura es un lujo. Otro que la conservación del Patrimonio Cultural y Natural es un generador de gasto y responsabilidad de las Administraciones Públicas, por lo que debe ser atendida con dinero público. Estos juicios, con frecuencia automáticos e irreflexivos, pueden tener consecuencias indeseables, como el que una de las primeras reducciones de gasto en una institución sean las dedicadas a educación y a cultura. Y secuelas irreparables, ya que el Patrimonio que se destruye se pierde para siempre.



Araceli Pereda
Presidenta
de la Asociación
Hispania Nostra

Si lo medimos en términos económicos, las industrias culturales generan algo más del 4% al PIB y un 7,8% al empleo nacional. Y a los beneficios materiales se añaden los inmateriales, ya que provocan desarrollo humano, sentido de pertenencia y calidad de vida.

Otro de los tópicos que sugiero poner en cuestión es el de que la crisis ahoga la participación social. Sin pretensiones de convertirlo en una práctica generalizable, no es esa la experiencia que tenemos en la Asociación Hispania Nostra. Desde el comienzo de este decenio, el número de nuestros socios ha experimentado un crecimiento neto en torno al 30%, pese a que en ese periodo se han actualizado las cuotas de los asociados. Si bien es cierto que desde hace varios años la Asociación no cuenta con ningún tipo de ayuda de instituciones públicas (sí en 2015), es igualmente cierto que se ha incrementado la participación de socios Protectores. En esa categoría se incluyen aquellas instituciones privadas o públicas que aportan más de 4.000€ anuales. Pero las actuacio-

nes de nuestros socios Protectores no se limitan solo a las aportaciones económicas, sino que su compromiso se extiende a la realización de actividades conjuntas.

Educar y difundir para sensibilizar

España es un país donde el compromiso social con la conservación e incremento del Patrimonio ha aumentado de manera notable en los últimos decenios, aunque no haya alcanzado los envidiables niveles de los países anglosajones. En nuestro caso, hemos recibido colaboración de muchas personas, empresas e instituciones privadas, con apoyos en ocasiones importantes, como los de la Fundación Banco Santander, ACS, Valle Salado de Añana (Vitoria), Kalam o Aon.

La colaboración entre Hispania Nostra y Aon constituye una experiencia ejemplar. Gracias a su apoyo se han podido presentar y difundir las actividades de nuestra asociación entre colectivos ciudadanos, como son los representantes de los grupos parlamentarios del Congreso. Nos

han acompañado en la presentación a nuevas empresas y han posibilitado el acercamiento a otras asociaciones, como la de los Amigos de los Museos y Centros de Arte, o la de Coleccionistas de Arte Contemporáneo. Hemos encontrado en los directivos de esta empresa personas con la que compartimos la necesidad de que la sociedad participe más activa y más directamente en la defensa de sus intereses, entendiendo que los símbolos del pasado que representa el Patrimonio Cultural, constituyen una herencia que a todos nos compete cuidar para que se transmita a nuestros herederos. Comprenden, como los miembros de nuestra Asociación, y tantos otros que no lo son, que lo que no deseamos que nos ocurra personalmente tampoco lo deseamos para los bienes culturales que heredamos colectivamente, pero que es necesario educar y difundir para sensibilizar. Su compromiso social les ha llevado a crear recientemente una Fundación que les permita ampliar su apoyo a colectivos necesitados y a la que deseamos mucho éxito.

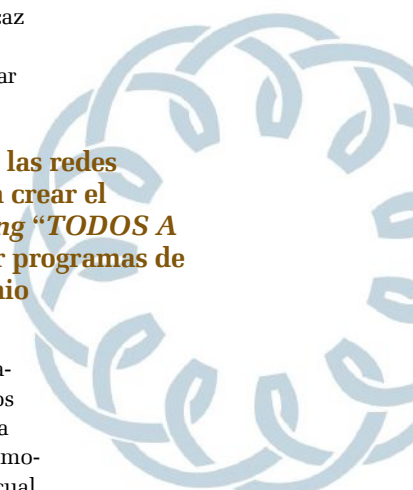
40 años de cooperación

Hispania Nostra va a cumplir 40 años en 2016 y es un buen testigo de ese cambio. Ha ido progresivamente adaptando su organización y su objetivo de cooperar en la conservación, defensa y difusión del valor del Patrimonio Cultural y Natural a las realidades sociales y a la ampliación del concepto de Patrimonio recogido en Cartas, Convenciones y Recomendaciones de carácter internacional y nacional. Ha podido sobrevivir en una época de crisis económica y reducción drástica de los presupuestos dedicados a actividades culturales y creativas. Y no solo ha sobrevivido, sino que ha incrementado el número y los tipos de socios, y ha mejora-

do su reconocimiento por parte de ciudadanos y asociaciones respecto a la utilidad de su existencia, especialmente en la movilización de conciencias que supone su Lista Roja de Patrimonio en peligro. Como muestra de nuestra visión positiva del presente, Hispania Nostra creó en 2011 los Premios a las Buenas Prácticas en materia de Conservación y Restauración de Patrimonio estableciendo 3 categorías: 1) Intervenciones en el Territorio y en el Paisaje; 2) Intervenciones en Patrimonio que generan Desarrollo Social y Económico; y 3) La eficaz Señalización del Patrimonio. En la misma línea y para celebrar

La utilización de la web y las redes sociales nos han llevado a crear el programa de crowdfunding “**TODOS A UNA**” dirigido a financiar programas de recuperación de Patrimonio

el 40 aniversario, en 2016 Hispania Nostra ha conseguido que los Premios Unión Europea /Europa Nostra de conservación de Patrimonio se entreguen en España, lo cual atraerá durante una semana a más de 600 mecenas, patrocinadores o profesionales europeos relacionados con la conservación del Patrimonio y supondrá una importante fuente de intercambios y de difusión de nuestros valores patrimoniales. Actividades como esta que hemos programando, pese a ser útiles para la difusión del Patrimonio español y generadoras de beneficios económicos, serían impensables si no estuviéramos convencidos del respaldo que nos prestarán nuestros socios y de la imprescindible colaboración que las instituciones y las empresas proporcionan al desarrollo de las actividades culturales.



Más Información:
todosaunacrowdfunding.es
hispanianostra.org
listarojadelpatrimonio.org

MATARROMERA, BASF, MAHOU SAN MIGUEL Y REPSOL

Tomando el pulso a la RSC

La RSC pone generalmente el foco en la gestión de riesgos y también de oportunidades en los ámbitos social, económico, ambiental y laboral de las organizaciones. Sin embargo, los verdaderos artífices del éxito de cualquier iniciativa de estas características son en gran medida sus empleados. Ellos son quienes realmente hacen a la empresa responsable.

1. ¿Cree que influye el compromiso con la RSC de su compañía en el *engagement* de los empleados? ¿En qué medida?

Remi Sanz (RS), Matarromera:

Por supuesto, y cada vez con mayor impacto. No podemos obviar que nuestros empleados son los primeros embajadores de nuestra empresa. Tratamos de inculcar una mayor implicación de todos y cada uno de los estamentos de la compañía, de manera vertical y horizontal, para que las políticas de RSC que implementemos lleguen a todo el mundo y todos sean conscientes de las mismas. No es cuestión de una moda ni de algo pasajero. La RSC ha llegado para quedarse (afortunadamente) y en este nuevo escenario todos deben estar debidamente implicados y coordinados. Si la RSC solo depende de unos pocos en la empresa, no servirá de nada.

Gustavo Alonso (GA), BASF: Sí, hay una influencia notable. Con este compromiso, los empleados ven que la compañía no solo tiene su objetivo fijado en el mercado, sino que además se preocupa por la sociedad y el entorno. Esto les hace sentirse orgullosos y privilegiados por trabajar en una compañía que además de sus negocios, potencia las activida-

des comprometidas con el medio ambiente, con los jóvenes (a través de sus programas de estudio/formación como la Formación profesional Dual, convenios con las Universidades), con los ayuntamientos, incluso con instituciones de ayuda a los más desfavorecidos.

Beatriz Herrera (BH), Mahou San Miguel:

Sin duda, la RSC es parte fundamental del *engagement* de nuestros profesionales. El éxito de nuestra política de RSC reside en que forma parte de la esencia de lo que somos y de cómo hemos ido creciendo, desde hace 125 años. Esto jamás sería posible sin la involucración de nuestros profesionales en el desarrollo, visión y crecimiento de la empresa. Creo que en la mente de todas las compañías está ofrecer a sus profesionales el mejor lugar para trabajar. En Mahou San Miguel lo hacemos bajo esa premisa, y nuestros empleados lo valoran. Y es que la RSC es una forma de conectar directamente con ellos a través de acciones reales que tocan lo humano y lo personal. Así, en la última encuesta de clima laboral, el 90% de los profesionales que formamos parte de esta gran familia, hemos dicho que Mahou San Miguel nos ofrece un buen trabajo en el que desarrollarnos; el 75% no

aceptaría una oferta, en condiciones similares, de otras compañías; y distintos ranking independientes nos sitúan entre las 100 mejores empresas para trabajar en nuestro país. Creo que esto es gracias a que sienten que esta es una compañía comprometida con la sociedad y con su equipo.

2. ¿Considera que la RSC puede ser un factor diferencial a la hora de atraer talento en las compañías? ¿Por qué?

RS, Matarromera: Es evidente que cada vez se analizan más factores a la hora de unirse a una compañía. El salario es una variable con cada vez menor peso en el proceso de decisión por parte de quien está dispuesto a cambiar de aires o incorporarse a una empresa. Por ello, la RSC también necesita ser comunicada debidamente al exterior, no como una simple herramienta de marketing, sino como valor en sí mismo para poner de relieve los innumerables valores reputacionales que una empresa tiene para sus diferentes grupos de interés

GA, BASF: Por supuesto. La sociedad está cambiando y cada día somos más conscientes de las necesidades sociales. A la hora de buscar un empleo, la igualdad de condiciones o los beneficios, son factores muy importantes, pero cada día más, la filosofía de la compañía en relación a su atención al entorno y a la sociedad en la que está asentada se va convirtiendo en un elemento clave en la búsqueda de empleo. El candidato valora que la compañía cuide las relaciones externas porque este hecho implica indirectamente el cuidado de las internas y que, por tanto, sea un buen lugar para trabajar.

BH, Mahou San Miguel: El talento es el capital principal que tienen las empresas. En el momento en el que asumes que tu equipo es tu mejor valor, lo sitúas en el centro de muchas de tus estrategias de atracción y retención. Las personas tomamos en consideración no solo variables económicas o de desarrollo, sino también si las empresas son responsables. Los jóvenes lo valoran cada vez más. Encontrar y retener a estos profesionales con talento son dos de los grandes retos de las compañías y, en este punto, la RSC, la cultura corporativa, el compromiso de la empresa con la sociedad y los programas de voluntariado corporativo, son clave.

3. En su opinión, ¿cuáles diría que son los principales valores éticos y responsables que deberían aplicar hoy en día las empresas?

RS, Matarromera: En Matarromera trabajamos con una máxima que dice: "Gente buena, buena gente". Términos como Honestidad, Buen Hacer y Respeto deberían formar parte del abecedario imprescindible de cada compañía. En el caso de Matarromera tratamos de cuidar lo mejor posible a nuestros empleados, proveedores y clientes. Desarrollamos políticas activas en el campo de los sistemas



REMI SANZ

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES DE GRUPO MATARROMERA



La RSC necesita ser comunicada debidamente al exterior, no como una simple herramienta de marketing, sino como valor en sí mismo



de gestión, en la creación de valor (económico y social), con el Buen Gobierno, con el medioambiente y el entorno en el que nos movemos, con la innovación, la cultura y diferentes ONGs y colectivos sociales. Todas estas acciones no servirían de nada si no partieran de unos principios básicos de ética y honestidad en nuestros procesos y planteamientos.

GA, BASF: Todas las compañías, para conseguir el éxito, deben seguir unos valores que les guíen y conduzcan a ese objetivo a través de la interacción con la sociedad, sus socios y sus empleados. Ser creativos, abiertos, responsables y emprendedores, son valores fundamentales. Creativos, para mejorar constantemente los productos, servicios y soluciones, garantizando la sostenibilidad. Abiertos, para valorar la diversidad en las personas, opiniones y experiencias, por medio del diálogo basado en la honestidad, el respeto y la confianza mutua. Responsables en el comportamiento como parte de la sociedad, comprometidos con la seguridad y cumpliendo los estándares de *compliance*. Y, finalmente, emprendedores, porque cada persona contribuye al éxito de la empresa como individuo y como equipo, para convertir las necesidades de mercado en soluciones para los clientes. Cómo actuamos es tan importante como qué hacemos.

BH, Mahou San Miguel: La integridad, el respeto, el compromiso con el entorno y con la sociedad y, por supuesto, con sus profesionales; así como el fomento de una cultura corporativa basada en la ética, buscando el mejor entorno laboral, la responsabilidad compartida y el trabajo en equipo. En cualquier caso, las acciones de RSC no solo las definen las empresas o los sectores, sino que



GUSTAVO ALONSO
HR COUNTRY MANAGER
DE BASF ESPAÑOLA

Cada día más, la filosofía de la compañía en relación a su atención al entorno se va convirtiendo en un elemento clave en la búsqueda de empleo

también las dictan la sociedad. Los ciudadanos son cada vez más exigentes. Cada vez cobra un mayor interés no solo lo que el mercado nos ofrece, sino también el modo en el que lo hace. Por ello resulta tan importante tener una estrategia coherente de RSC, porque cada sector genera su propio impacto en su ámbito de actuación y, por tanto, debe velar por su sostenibilidad y por la ética en la gestión de su negocio.

4. Las personas suelen tener mucho que ven con el éxito de las políticas de RSC que decide implantar una organización. ¿Cuáles serían a su juicio las claves para que la RSC “cale” desde el primer al último empleado de la compañía?

RS, Matarromera: Las empresas son lo que son por las personas que la integran y, por ello, toda política de RSC que quiera implantar una organización debe empezar por la persona, de manera individual. De nada sirve que el CEO o máximo responsable en la compañía impulse un plan de RSC si antes no se ha instruido debidamente a la plantilla al respecto. La implantación de medidas de Responsabilidad Social deben ser en un doble sentido: ascendente y descendente, para implicar a todos



los estamentos de la empresa independientemente de su rango o peso específico. Solo así la RSC tendrá sentido y valor en sí mismo.

GA, BASF: A través de la RSC, las compañías pueden involucrarse de manera activa y visible, mediante donaciones y patrocinios, en proyectos que generen un impacto positivo en su entorno. Es la compañía la que tiene que motivar a sus empleados con la organización y promoción

de actividades; la que debe lanzar la idea para luego fomentar ideas individuales.

En el caso de BASF, hacemos partícipes a nuestros colaboradores a través de campañas como la de Navidad, donde al colaborador se le ofrecen diversas maneras de contribuir con Caritas, bien a través de la donación de su lote de Navidad, o aportando diferentes importes para convertirlos en lotes solidarios. También colaboramos con Cruz Roja. El día



Repsol, más allá de lo que exige la ley

La Compañía desarrolla la RSC a través de acciones concretas que incorpora en sus Planes de Sostenibilidad con el objetivo de acercar su desempeño a las preocupaciones y expectativas de la sociedad. Una de las materias fundamentales es la relacionada con las prácticas laborales y, por tanto, la vinculación con los empleados. Un alto compromiso de la empresa con los trabajadores es un factor importante de mitigación de riesgos y una fuente de oportunidades. Dentro de estos compromisos, Repsol busca la igualdad, el desarrollo personal, la integración, la diversidad, el talento, la conciliación y la buena salud laboral.

Así, la compañía focaliza su esfuerzo en captar, motivar y retener a los mejores profesionales, ofreciéndoles un lugar atractivo para trabajar, y garantizando y promoviendo oportunidades de desarrollo laboral en una empresa líder y de referencia mundial. Por otra parte, Repsol cree en el compromiso de impulsar la generación de empleo para personas con capacidades diferentes, así como de fomentar la contratación local en cualquiera de los países en los que opera.

Referente en valores

La guía de conducta básica de todos los empleados se concreta en:

- **Integridad.** Se cuida el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que se actúa, conforme a los compromisos que adquirimos.
- **Responsabilidad.** La organización alcanza sus retos teniendo en cuenta el impacto global de sus decisiones y actuaciones en las personas, el entorno y el planeta.
- **Transparencia.** Repsol trabaja bajo la máxima de que todas sus actividades puedan ser reportadas de manera veraz, clara y contrastable, y entiende la información como un activo para generar valor.
- **Flexibilidad.** La escucha activa permite la consecución de los retos de forma equilibrada y sostenida.
- **Innovación.** La clave de la com-

petitividad reside en la capacidad de generar ideas y llevarlas a la práctica en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo.

Compromiso a todos los niveles

Los empleados de Repsol participan en la elaboración de los Planes de Sostenibilidad desde la fase de identificación de expectativas hasta la propia definición y realización de las acciones que se comprometen públicamente. En cifras, al compromiso y el impulso de la alta dirección en la definición y consecución de dichas acciones, hay que sumar el esfuerzo de más de 500 empleados implicados con su trabajo en la realización de las casi 700 acciones llevadas a cabo en 2015, de las cuales el 73% están vinculadas con la retribución variable de sus responsables.



de Reyes, la empresa regala juguetes a los hijos de los colaboradores, y este año se ha lanzado una campaña en la que los empleados pueden donar un juguete que irá destinado a la Cruz Roja para que no solo sus hijos puedan tener regalo en estas fechas, y así hacer felices a más niños.

Este tipo de iniciativas permiten involucrar a todos los empleados y que cada uno de ellos pueda participar dentro de sus posibilidades.

Este año, además, con motivo de nuestro 150 aniversario, se llevó a cabo un proyecto global en el que el proceso era el inverso. No era la empresa la que proponía la actividad, sino que los empleados podían presentar sus propuestas de proyectos solidarios para mejorar la movilidad urbana, reducir el consumo energético y evitar el desperdicio de alimentos. Tras ser evaluados, aquellos que fueran seleccionados recibirían una aportación económica para llevarlos a cabo. Entre todas las propuestas recibidas, una de las ganadoras fue la de proveer de agua potable a un orfanato, para mejorar las condiciones de vida de los niños.

Con estos proyectos lo que se consigue es crear un excelente vínculo entre empleados y empresa por un bien común, nuestro entorno.

BH, Mahou San Miguel: Todos buscamos que los valores de la empresa, de la RSC, encajen con los nuestros. Reforzar y poner en marcha iniciativas que mejoren el desarrollo profesional y aplicar aspectos relacionados con la conciliación, son la principal fuente de motivación e implicación de nuestros profesionales. Concebimos la RSC



BEATRIZ HERRERA
DIRECTORA DE RSC
DE MAHOU SAN MIGUEL.

Las acciones de RSC no solo las definen las empresas o los sectores, sino que también las dictan la sociedad

como un proyecto común que solo será posible con la participación de todos. Es por esto que contamos con ellos para su definición, su desarrollo y su puesta en marcha. Además, existe un compromiso personal de muchos de ellos en nuestros programas de voluntariado. Y constatamos que quienes participan se sienten más identificados con los valores de la empresa. El voluntariado nos permite conocernos y relacionarnos en otros ámbitos.

Así, en 2014, 4.600 personas se beneficiaron de su tiempo y dedicación. Más de 700 profesionales y sus familiares dedicaron 2.000 horas de voluntariado a actividades centradas en preservar el medio ambiente y en la integración de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social. Respecto a 2013, supone un 167% más que el año anterior.

Además, intentamos que no solo nuestros profesionales, sino también todos los que nos rodean, compartan nuestra manera de entender la RSC y la ética. Por eso, hemos puesto en marcha “Avanzamos Juntos”, junto a la Red Pacto Mundial España, con el objetivo de formar a nuestros proveedores sobre cómo fomentar la RSC en sus negocios. Un proyecto que no habría sido posible sin la implicación de muchos profesionales de la compañía.



RSC, la oportunidad “de oro” en nuestra sociedad

La sostenibilidad como herramienta de gestión del presente y del futuro

La sostenibilidad es cada día más un *deber* que un *querer* dentro de las compañías. No podemos mirar a otro lado cuando en la actualidad en los medios de comunicación se publican noticias sobre malas prácticas empresariales que ponen en jaque no solamente la reputación de una compañía, sino también provocan su caída en bolsa y ponen en entredicho su futuro. En esos momentos hay que preguntarse si no existen unas políticas y procedimientos en las empresas, en definitiva, si no existe una gestión responsable.



Elena Valderrábano
Directora Global
Ética Corporativa y
Sostenibilidad -
Telefónica S.A.

La RSC también consiste en contribuir al desarrollo. ¿Qué supone esto para las compañías? Evidentemente, nos interesa que la sociedad prospere, porque cuanto más lo haga, más clientes tendremos. Nos encontramos ante un círculo de retroalimentación. Pero hoy en día, esto va mucho más allá. Las empresas tenemos la responsabilidad ante nuestros grupos de interés de actuar de forma responsable y sostenible. Se trata de construir lazos de confianza.

El entorno comienza a percibir la sostenibilidad como algo no solamente vinculado a unos pocos, sino como un intangible indispensable. En España se han dado importantes avances en este sentido. La aprobación de la estrategia nacional de RSE persigue el compromiso de las Administraciones Públicas y el sector privado para avanzar hacia una sociedad y economía más sostenibles, competitivas, integradoras y productivas. Por otro lado, en el Código de Buen Gobierno de las

Sociedades Cotizadas de la CNMV se establecen recomendaciones sobre el papel de la RSC en la gestión de las empresas cotizadas y la importancia de informar sobre ello. Estos ejemplos ponen de manifiesto la tendencia creciente en *pro* de la RSE, tanto en el sector público como en el privado. El nuevo reto de nuestros días es conseguir que la RSC y la sostenibilidad sean adoptadas por las compañías como una herramienta de gestión. Si logramos que los empleados sean embajadores de los temas de sostenibilidad, que ellos mismos confíen en lo que estamos haciendo, habremos conseguido que estos temas tengan un peso específico en la identidad de las compañías y, por tanto, habremos dado un gran paso hacia delante. Los trabajadores ven, cada vez más, la sostenibilidad como algo necesario para sentirse parte de una empresa, tanto es así que 4 de cada 6 jóvenes ya no trabajarían en una compañía sin valores, según la *Global Millennial Survey 2014*.

La sostenibilidad corporativa y la transparencia...

Son fuentes de competitividad y progreso a largo plazo. Por un lado, la RSC nos ayuda a afianzar a las empresas nuestra legitimidad para operar en los diferentes países en los que estamos presentes y, por otro, tiene repercusiones positivas en la gestión de nuestro negocio y, como consecuencia, en nuestros resultados. Y es que, en la actualidad, según indica la firma Nielsen, el 40% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por productos de empresas socialmente comprometidas. La consultora señala que los clientes no solamente tienen en cuenta que la empresa sea conocida por sus valores sociales, sino también por su responsabilidad frente al medio ambiente.

En un mundo cambiante como el que vivimos, lo que aporta un valor diferencial a una empresa radica en la confianza que esta genera en los clientes, inversores y otros grupos de interés con los que se relaciona. Esta confianza se construye en tres niveles diferentes de la actuación de la compañía: ser responsable de la forma en que hace negocios, ser consecuente en decir y hacer, y convertirse en un aliado del cliente y, a largo plazo, en su socio.

La sociedad está cada día más aliada con la sostenibilidad, sobre todo en el ámbito social. Un buen ejemplo de esto son los nuevos Objetivos Globales para el Desarrollo Sostenible promovidos por las Naciones Unidas. Un llamamiento lanzado a empresas para alinearse contra los grandes problemas de nuestra sociedad. Así, las compañías y sus alianzas con las comunidades serán un punto clave para lograr los 17 objetivos que el mundo se ha marcado para 2030. La ONU no pide ahora filantropía, sino que

el sector privado aporte a la causa mediante proyectos empresariales que tengan un retorno.

No podemos olvidar que este año, además, va a tener lugar una cita que puede cambiar el mundo, tal y como lo hemos conocido. La sostenibilidad toma posiciones en la lucha contra el cambio climático, uno de los retos más acuciantes de la sociedad actual. La Cumbre del Clima de París 2015 representa una oportunidad, una más, quizás la última, para el cambio.

El calentamiento global es, sin duda, un asunto complejo, en el que muchos actores –autoridades públicas, empresas y consumidores– debemos trabajar conjuntamente. Nosotros mismos, en Telefónica, somos conscientes del papel que podemos jugar en la búsqueda de soluciones y la mitigación de sus efectos, y de nuestra responsabilidad en la transición hacia una economía baja en carbono con las TIC como motor.

¿Cómo estamos involucrados en Telefónica?

A través de la reducción de la huella ambiental, el consumo de energía y las emisiones; la innovación sostenible, es decir, el desarrollo y la comercialización de servicios que permiten a nuestros clientes minimizar su impacto; y la colaboración en iniciativas sectoriales para fomentar el “creci-

En Telefónica somos conscientes del papel que podemos jugar en la búsqueda de soluciones, y de nuestra responsabilidad en la transición hacia una economía baja en carbono con las TIC como motor

miento verde". A nivel interno, por ejemplo, buscamos la reducción del consumo eléctrico a través de la implantación de proyectos que mejoren la eficiencia energética, lo que a su vez puede llevar a un ahorro importante. De 2010 a 2014, hemos implantado 157 proyectos globales de eficiencia energética generando unos ahorros de alrededor de 329 GWh de consumo eléctrico, lo que equivale a un consumo de 22.000 hogares en un año, y reduciendo nuestra factura eléctrica en 41 M€.

Sin duda, desde el sector privado, y más especialmente desde los departamentos de RSC, esperamos con interés la Cumbre del Clima de París 2015 con la confianza puesta en que los gobiernos llegarán a un acuerdo vinculante y global, los objetivos de emisiones de gases de efecto invernadero se definirán de acuerdo con la evidencia científica, la importancia de la colaboración público-privada se verá reflejada, se aprobará un paquete financiero efectivo para apoyar el acuerdo, se pondrán en marcha mecanismos para fomentar la tecnología verde y la innovación, y se llevará la

Involucrarse con los grandes retos del futuro es muy importante, pero también es primordial que dentro de la RSC pongamos foco a los temas que para nuestro sector son más relevantes y, por lo tanto, más críticos

discusión y los desafíos más cerca de los ciudadanos para que sean conscientes de su responsabilidad y formen parte de la solución. Involucrarse con los grandes retos del futuro es muy importante, pero también es primordial que dentro de la RSC pongamos foco a los temas que para nuestro sector son más relevantes y, por lo tanto, más críticos. Para esto es fundamental conocer nuestras fortalezas y debilidades como compañía. En función a esto, cada empresa debería acotar los temas de RSC en los que quiere centrarse y desarrollarlos de forma continuada, teniendo en cuenta unos KPI's que nos permitan evaluar el desarrollo e impacto de nuestros proyectos. En definitiva, la RSC es una herramienta de futuro, de permanencia en un mercado cada vez más competitivo y en una sociedad cada vez más globalizada. Una herramienta indispensable para aquellas compañías que quieran sobrevivir. Ya no se trata de ser el más fuerte, sino de ser el más sostenible y responsable.

Helena Redondo
Socia de Deloitte

EN PRIMERA PERSONA



Reporting Corporativo. Madrid, 29 de septiembre.

Transparencia, confianza y valor para los *stakeholders*

—¿Cómo mejorar la información pública de las empresas? ¿Cómo trasladar a los diferentes públicos de interés de manera directa y eficaz la información relevante de las organizaciones? Una vez más, el foco se sitúa en uno de los aspectos estratégicos para las compañías, sean o no cotizadas: la transparencia y la generación de confianza en los mercados. Para ello, el control y la gestión de la información que hace pública una empresa son elementos de enorme valor añadido para reforzar el valor de un proyecto empresarial de cara a los accionistas, a posibles inversores y a todos aquellos que puedan impactar en el mismo.

En este sentido, España ha dado este año un gran paso en la mejora del *reporting* financiero de las empresas de la mano del nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas que nos sitúa en posiciones de vanguardia de las políticas de Buen Gobierno. Un documento que responde a la necesidad de incrementar la confianza en las empresas.

Aunar la transparencia, la exactitud y la integridad de la información,

con conceptos como agilidad, claridad, concisión y flexibilidad, es todo un reto para empresas que tienen que explicar qué son, qué hacen y cómo lo hacen, aportando valor para sus diferentes públicos de interés. Precisamente, conseguir llegar a todos los públicos de interés de una compañía de una manera eficaz, clara y directa, dando a cada uno la información que le interesa y necesita es una tarea compleja que debe afrontarse desde el conocimiento de los negocios y desde una posición de escucha activa.

Hemos mejorado muchísimo en cómo presentar la información pública de las empresas, pero hemos de seguir incorporando sugerencias y abriendo camino a la innovación en la rendición de cuentas y en la presentación de los retos y los logros de las empresas

Por otro lado, no podemos obviar que la calidad de la información es fundamental para asegurar la finalidad de la información corporativa, y aún existen diferencias notables en este sentido entre la información financiera y la no financiera de la gran mayoría de las empresas. La información no solo debe ser trazable, debe ser también fiable, lo que hace necesario disponer de herramientas de gestión de la información robustas y dinámicas, perfectamente implementadas en el día a día de la organización, y que permitan no solo

el reporte o el almacenamiento de dicha información, sino también su interrelación y la gestión proactiva por parte de la empresa. Asimismo, los formatos y taxonomías en los que la información deberá reportarse, y los tiempos de reporte, serán claves de cara a conseguir una información útil y comparable entre las empresas.

Esperamos que más pronto que tarde podamos contar con un modelo internacional de información corporativa que responda globalmente a las preguntas: ¿Qué aspectos debe cubrir la información corporativa? ¿Puede haber estándares por industrias? ¿Cuál debe ser el enfoque de los reguladores en la información corporativa? ¿Quién debe hacerse responsable de la información? ¿Qué papel debe tener la información no financiera y como debe integrarse con la financiera?

En el ámbito de los informes corporativos, como en tantos otros, es andando como se hace mejor el camino, sabiendo cuál es la meta, detectando mejoras posibles, compartiendo experiencias y prácticas, y presentando al mercado la información financiera y no financiera de la manera más fiable y simple posible. Por eso, tenemos que continuar trabajando juntos, desde diferentes perspectivas, en la mejora del *reporting* corporativo.

5 claves para orientar su estrategia

¿Se ha dado cuenta de cómo van a cambiar los negocios? Las amenazas (u oportunidades) que aguardan nuestros sectores y empresas van a ser de más calado que la propia crisis financiera pasada. Para cualquier ejecutivo, las tendencias del entorno son muy relevantes: la globalización de las operaciones, la transformación digital, la economía colaborativa, la impresión 3D, las nuevas tecnologías... Si a esto le sumamos los retos del tamaño empresarial, el relevo generacional, la mejora de la competitividad y la guerra por el talento, el desafío es muy relevante.

Centrar el proceso de reflexión estratégico es esencial. Le indicamos 5 claves que le ayudarán a hacerlo:

1 ► Hacer las cosas bien ya no es la estrategia a seguir.

Estos años hemos aprendido que mejorar la eficiencia de los procesos del negocio, reducir los costes operativos, incrementar la productividad, racionalizar la gama de productos, gestionar la cartera de clientes, saturar la capacidad de los recursos... son actividades claves para mejorar costes, márgenes y ser más competitivos. Para ello, las empresas se han dotado de tecnologías, nuevas capacidades, e incorporado buenos profesionales para organizar mejor y explotar los activos del negocio. El *lean manufacturing* y el *lean management*, la mejora continua, se han impuesto en las organizaciones y, sin embargo, observamos que la eficacia operacional no es suficiente para diferenciarse de los competidores que también se han sumado a las mismas técnicas, por



David Gandia

Socio de Improven
dgandia@improven.com
@DGandiaS

lo que han pasado de ser condición necesaria pero no suficiente para la competitividad.

2 ► Mira más hacia fuera.

El lector sabe que para reenfoque la propuesta de valor del negocio o un modelo de negocio cuenta con dos caminos: 1) identificar OPORTUNIDADES en el entorno (enfoque *Outside-In*) a nivel de mercados, segmentos de clientes, y productos, para encontrar espacios externos que permitan desarro-

La mejora continua se han impuesto en las organizaciones y, sin embargo, observamos que la eficacia operativa no es suficiente para diferenciarse de los competidores

llar ventajas diferenciales, o 2) asentarse sobre las FORTALEZAS PROPIAS (enfoque *Inside-Out*) priorizando las capacidades internas (diseño, patentes, producción, logística,...) como elementos diferenciales en el mercado. Para lograrlo se debe contar con una base tecnológica diferencial (recursos I+D+i, percepción de novedad en productos, y procesos productivos) o una fuerte diferenciación en marketing (marca, prestigio exterior del diseño/producto, anticipación ante las necesidades). Pero en tiempos de cambio, la “discusión estratégica” tiene que mirar mucho más hacia fuera, hacia las tendencias en nuestro sector o de otros, con el fin de añadir un paso previo al estudio de los caminos anteriores: ¿cómo anticipar los cambios? ¿Cómo adaptarse a ellos? Aquí el análisis del entorno, anticipar las rupturas y entender cómo las tendencias van a afectar a la propuesta de valor y al modelo de negocio, son claves.

3 Sé más crítico con tu propia realidad.

En su última visita a España, Philip Kotler afirmó “*Quien tiene buena reputación sigue haciendo más de lo mismo, por inercia. Al final solo una crisis o una pérdida de cuota le hace examinar qué ocurre de verdad*”.

Las empresas necesitan transformarse para afrontar los nuevos retos y, sin embargo, algunas actitudes no contribuyen a ello.

Por ejemplo:

- Agenda empresarial excesivamente enfocada en el día a día. Poco en el medio plazo.
- Cierta autocomplacencia y falta de autocrítica que limita la capacidad de reacción y la interpretación de la realidad.
- Planteamientos empresariales demasiado continuistas. Aversión hacia el error y lo desconocido. Poca experimentación.
- El individualismo como freno a la cooperación, limitándose por tanto las perspectivas de tamaño empresarial, con exceso de personalismo en la gestión. Escasa apertura a perspectivas críticas y diversas.
- Las oportunidades se analizan con poco rigor. Se simplifica o precipita el análisis a favor de la acción, lo que lleva a no tomar



buenas decisiones. Condicionar/precipitar los análisis por creencias o prejuicios.

- Falta de contraste (con internos o externos) de las posibles iniciativas estratégicas.

4 Necesitas tamaño.

En los próximos años el tamaño empresarial se va a convertir en una prioridad tanto para la competitividad, como también para la supervivencia empresarial. Sin embargo en no pocos planes estratégicos se observa que más allá de planes de crecimiento orgánicos, la urgencia del crecimiento acelerado del tamaño no se encuentra entre las prioridades.

Podemos recordar algunas de las ventajas de un mayor tamaño empresarial: economías de escala, mejora del poder de negociación, aumento de la capacidad de invertir en mejorar la inteligencia del negocio, en marketing, en nuevos canales comerciales, en la capacidad para innovar en mejora continua y disruptiva, en crear nuevos espacios y oportunidades para el desarrollo y la retención del talento en la organización...

No obstante, para aquellos que recelan de estas ventajas porque consideran que “menos es más”, o defienden una estrategia más defensiva para sus cuotas, existe una razón poderosa para pensar en

incrementar el tamaño y globalizar las operaciones consiguiendo más volumen para la actividad: luchar contra la progresiva reducción de los márgenes operativos del negocio que acaba también mermando los precios y destrozando la rentabilidad. Cuanto menos tamaño tengamos en un entorno competitivo en el que nos parecemos a los competidores, mayor riesgo de desaparición existe.

5 Pasa de la indiferencia a la diferencia.

La última clave, y no menos importante, reivindica dedicar más tiempo a reflexionar sobre la vigencia de la propuesta de valor, la esencia del negocio, en lugar de dedicar tiempo solo a optimizar modelos de negocio cada vez menos eficientes. La mayor complejidad de los negocios ha provocado un foco desmedido de los consejos y directivos en el CÓMO se hacen las cosas, en detrimento del QUÉ o el POR QUÉ, la esencia, y fuente de diferenciación.

No es importante ser el mejor en lo que uno hace, sino serlo haciendo lo que otros no hacen. En el largo plazo, la diferenciación estratégica y su ejecución van a pesar mucho más en el desempeño de las empresas que en el negocio en el que se encuentran. Encontrar esa fuente de diferenciación empresarial va a ser la clave de la supervivencia empresarial.

Los mercados se están redefiniendo a tanta velocidad que las decisiones que se tomen (y las que no se tomen) van a ser más determinantes que nunca para el futuro. Por todo esto, incorporar estas 5 claves a su proceso de reflexión estratégico, le ayudara a definir y priorizar su agenda empresarial.

En los próximos años el tamaño empresarial se va a convertir en una prioridad tanto para la competitividad, como también para la supervivencia empresarial

“En el entorno económico actual, Lean puede aportar los mayores beneficios a corto plazo”



EMILIO DE LEYVA

CONSULTOR GERENTE DEL ÁREA DE SEGUROS
DE EFRON CONSULTING

Frecuentemente objeto de definición desde múltiples puntos de vista, solo o en asociación con otros términos como Seis Sigma, Management, Manufacturing, TI o Health, el enfoque Lean se postula hoy, en palabras de Emilio de Leyva, consultor gerente del Área de Seguros de Efron Consulting, como la “solución definitiva” para adoptar un modelo de excelencia en el seno de cualquier organización.

Por Daniel Cavadas, Redacción APD

El concepto Lean, ¿se refiere a una forma o modelo de gestión, o hace más bien referencia a una metodología y a sus herramientas de soporte?

Desde mi punto de vista, Lean en origen es una filosofía que en no pocos casos ha alcanzado la categoría de modelo de gestión y que facilita la dirección de una organización o de un proyecto apoyándose en el concepto de mejora continua. Se trata de un enfoque a largo plazo que persigue lograr cambios pequeños y graduales en los procesos con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad, aportando así mayor valor al cliente final.

Lean Manufacturing, Lean TI, Lean Health... ¿Se trata de planteamientos diferentes?

No. Se trata de aplicaciones diferentes pero con una misma forma de entender la gestión: Lean Management. La utilización de Lean en diferentes sectores ha dado lugar a estas especializaciones si bien cabe destacar que ha sido en el área industrial donde ha dado muestras de su potencial como modelo de gestión, fundamentalmente en multinacionales de primer nivel, siendo paradigma el caso de Toyota, un fenómeno que algunos han venido a denominar el “milagro Toyota”.

Aun así, desde hace tiempo asistimos al auge de Lean en otros ámbitos en los que su principio básico, eliminar los despilfarros, siempre ha estado presente. Me refiero a Lean TI o a Lean Salud, con evidente éxito en la gestión hospitalaria. Creo que en ambos casos el beneficio que aporta esta filosofía es la flexibilidad que brinda para identificar y facilitar sin interrupciones el flujo de valor que demanda en todo momento el cliente.

¿Se puede hablar de Lean en el sector servicios cuando su origen está vinculado al sector industrial?

Por supuesto. Ciertamente es que durante mucho tiempo ha habido cierto escepticismo en las grandes corporaciones del sector servicios sobre la aplicación de este modelo cuyo éxito, en muchos casos, se ha basado en la relación máquina/producción; pero superado esto y con la inclusión del factor humano como variable, se puede hablar de Lean en todas las capas del sector terciario, últimamente también en el ámbito financiero.

¿Por qué una compañía debe plantearse un modelo de gestión con enfoque Lean?

La perspectiva Lean obliga a atender al concepto de valor que se plantea el cliente. De hecho, es él mismo quien atrae hacia sí el valor del producto o servicio. En mi opinión, en el entorno económico actual y sobre todo en sectores muy competitivos, Lean es una de las soluciones más asequibles y que puede aportar mayores beneficios a corto plazo.

¿Supone un esfuerzo significativo su aplicación para la gestión de una compañía?

En términos generales, no. Al principio, el mayor esfuerzo se debe enfocar en trasladar su cultura a toda la organización; hoy en día, gracias a las prácticas de gestión del cambio, es más sencillo acometer proyectos de transformación.

Si a esto le añadimos que Lean despliega sus efectos en el corto plazo, rápidamente compensamos cualquier esfuerzo en retorno de inversión, y esto en gran medida ayuda a afrontar el cambio cultural.

Desde vuestra experiencia, ¿están las empresas preparadas para afrontar una gestión Lean?

Todas las compañías están preparadas para acometer una iniciativa Lean, independientemente de su tamaño y ámbito. Se trata de afrontar una transformación en la forma de hacer las cosas, como he dicho anteriormente, por lo que únicamente es necesario promover la cultura adecuada, difundir sus principios, y ayudar a la transformación. En el ámbito empresarial se puede poner en práctica mediante un análisis de la situación actual de los procesos o comenzar una reingeniería desde el origen diseñando procesos más eficientes.

¿Qué requisitos debe cumplir una organización para arrancar un proyecto de estas características?

Sin duda requiere el respaldo de un *sponsor* con el suficiente nivel de interlocución como para “empujar” con éxito el cambio. Además, debe contar con un equipo multidisciplinar, o al menos con visión y presencia en toda la compañía, que asuma el rol de dinamizador y difusor de los principios Lean.

¿Existe una metodología específica para aplicarlo?

Pienso que no podemos hablar de una metodología propia. Lean debe inspirar



Iniciar una gestión Lean en cualquier compañía requiere del respaldo de un sponsor con el suficiente nivel de interlocución como para ‘empujar’ con éxito el cambio





Si planteamos la aplicación de Lean en términos de maximizar el aporte de valor a nuestros clientes, obligamos a la empresa a adoptar un modelo de excelencia que desde su implantación estará sujeto a la evaluación y la mejora continua



la aplicación de metodologías, y estas últimas deben ser revisadas desde su enfoque. Por ejemplo, en el caso de la gestión por procesos, actualmente las metodologías para la reingeniería o análisis de los mismos ya cuentan con una alta influencia Lean y promueven el uso de herramientas propias que deben alinearse con el principio básico de eliminar desperdicios tales como sobreproducción, tiempos de espera, sobreprocesamiento, exceso de inventario, defectos, movimientos innecesarios, y otros más recientes como desaprovechar el talento humano, que se traduce en no utilizar el talento de nuestros recursos para eliminar desperdicios (subestimar las capacidades del personal, falta de formación, ausencia de motivación, entre otros).

Entonces, ¿podemos afirmar que existe un catálogo de herramientas Lean?

Contamos con un conjunto de herramientas que pueden utilizarse desde la perspectiva Lean. La más conocida es el Mapeo del Flujo de Valor (Value Stream Mapping), una técnica muy gráfica que permite describir un proceso y más concretamente los flujos de información, materiales y tiempos necesarios para que un producto o un servicio llegue al cliente final. Existen otras muchas, pero creo que su uso es más concreto y adaptado a planes de mejora o problemas específicos que surgen del propio Mapeo del Flujo de Valor; es el caso de los diagramas causa-efecto o

del diagrama de Isikawa para analizar las causas de los problemas, de la técnica de las 5 S's para adecuar los puestos de trabajo, de los diagramas de Pareto, de SMED para reducir los tiempos de preparación, etc.

Por lo general se suele asociar el concepto Lean al de Seis Sigma pero, ¿es lo mismo?

Es común hablar de Lean/Seis Sigma si bien no deben confundirse, no son lo mismo. El enfoque Lean aplicado a los sistemas de calidad ha fomentado que se hable habitualmente de estos conceptos de forma conjunta. Desde mi punto de vista, Lean es una auténtica filosofía o modo de actuar basado en el concepto de valor que ha calado en los modelos de gestión empresarial o la gestión de proyectos. Por su parte, Seis Sigma es una metodología centrada en reducir la variabilidad de un proceso reduciendo sus fallos utilizando un conjunto de herramientas estadísticas para controlar y evaluar los procesos. Por tanto, comparten el objetivo final de acercarse a la perfección pero por vías complementarias y con herramientas distintas.

¿Es Lean la solución definitiva de cara a adoptar un modelo de excelencia en busca de maximizar el aporte de valor al cliente?

Sí. Desde luego, los principios Lean tienen como objetivo final acercarse a la perfección. Si planteamos su aplicación en términos de maximizar el aporte de valor a nuestros clientes, obligamos a la empresa a adoptar un modelo de excelencia que desde su implantación estará sujeto a la evaluación y la mejora continua; de esa forma, el paso del tiempo hará que nuestro modelo sea más "perfecto" y estable. En este sentido, creo que puede considerarse la solución definitiva y su implantación en todos los sectores parece que apoya esta afirmación.

Por qué los directivos necesitan *coaching* para crecer

La única certeza de nuestro tiempo es la ausencia de certezas. Nunca ha sido tan aplicable el principio de la indeterminación de Heisenberg, también conocido como “*de la incertidumbre*”. Este principio físico sostiene que es imposible conocer simultáneamente la posición y la velocidad del electrón y, por tanto, determinar su trayectoria.

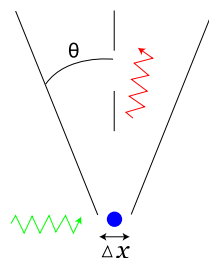


José Manuel Velasco
Presidente electo de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management y Consejero de LLORENTE & CUENCA

Una de las consecuencias de este principio físico es que el propio observador influye sobre lo observado, de tal forma que la observación es en sí misma un factor de cambio. La aceptación de esta idea tiene implicaciones trascendentales para la comunicación, en tanto que su ejercicio provoca cambios no solo en la percepción, sino también en la realidad. De hecho, la realidad incluye la percepción, no se puede dissociar de ella.

Si aplicásemos este principio a la empresa, nunca hasta la fecha la incertidumbre había sido una de las certezas más comunes que manejan los gestores. La apelación a la incertidumbre y, en consecuencia, el reconocimiento de una mayor dificultad para planificar el futuro, es una constante en los discursos que se escuchan en los países que han sufrido los rigores de la crisis económica, tan traumática por sus consecuencias sobre el sistema como sobre las ideas que lo sustentaban.

En este entorno de mayores dudas que convicciones, los gestores necesitan convencerse a sí mismos de que los caminos que toman son los correctos, aunque alguno de ellos conduzca al error, concebido en esta nueva versión del *management* como una fuente de aprendizaje. Para aprender



de uno mismo, forjar convicciones y emprender, es imprescindible definir un destino, una visión. En ese proceso de autoconsciencia, aprendizaje y empoderamiento, el *coaching* juega un papel fundamental.

Qué lograr y cómo

El *coaching* es un proceso de acompañamiento a la persona para que sea consciente de qué quiere lograr y cómo. No hay *coaching* si no hay visión y compromiso de alcanzarla por parte del cliente, el *coachee*. La fuerza de esta disciplina radica en que es el propio *coachee* quien se carga de razones y emociones para fijar un destino, elegir un camino hacia él, estructurarlo en etapas y compartir con el *coach* los avances que va cosechando.

En el *mentoring* la persona se deja llevar por los consejos de alguien a quien atribuye una experiencia superior. Es entonces ese otro timonel quien dirige el rumbo de un barco en el que el cliente es un mero portador de los remos. A diferencia del *mentoring*, el resultado de un proceso

El coaching hace mejores comunicadores a los directivos y mejores directivos a los comunicadores

de *coaching* eficaz es un enorme empoderamiento de la persona, que siente que tiene fuertemente cogidas las riendas de su destino y cabalga segura hacia sus metas. En el *life-coaching* esas metas son vitales; en el *coaching* ejecutivo, profesionales. A pesar de la especialización en ambos entornos, el *coaching* ejecutivo siempre tiene un efecto adicional sobre las actitudes y percepciones ligadas a la vida privada. De hecho, suele inducir un balance más saludable en la forma de gestionar las ambiciones profesionales.

El *coaching* puede ser muy provechoso para los profesionales del sector de la comunicación y, desde luego, para todos aquellos directivos que se relacionan directa o indirectamente con esta función, básicamente por dos razones: porque fortalece las habilidades directivas y porque trabaja con las herramientas más importantes que maneja quien tiene que comunicarse desde una perspectiva estratégica. El *coaching* hace mejores comunicadores a los directivos y mejores directivos a los comunicadores.

Respecto a la primera razón, es evidente que la reivindicación de un mayor reconocimiento de la función de Comunicación en las organizaciones debe venir acompañada de una mejor formación en las capacidades para dirigir. Dado que la comunicación es una función relativamente joven, los comunicadores estamos más obligados que otros directivos a demostrar el impacto de la misma en el valor y los resultados de la organización, por un lado, y a acreditar que estamos a su altura en términos de

gestión operativa, por otro.

El *coaching* es un catalizador de las fortalezas directivas que atesora el responsable de comunicación. Fortalezas que tienen que ver con la creciente necesidad de las organizaciones de gestionar relaciones con sus grupos de interés mediante conversaciones. La comunicación es una función básica para tejer esas relaciones que a menudo no son parte del negocio, sino su misma esencia. De la misma forma que hace emerger las fortalezas, arroja luz sobre las debilidades. Estas suelen ser obstáculos removibles para quien tiene la voluntad de alcanzar una meta por la que merezca la pena retarse.

El acompañamiento de un *coach* facilita que el responsable de comunicación sea más consciente de las habilidades que tiene o debería tener para moverse en el ecosistema de su organización. Al hacerse cargo de sus fortalezas y debilidades puede apalancarse en las primeras y corregir las segundas. Y al ser más consciente de las necesidades que en términos de relación se generan en su entorno laboral, se convierte en una pieza más versátil y valiosa de la estructura organizativa. Es decir, en un proceso de *coaching* el beneficio trasciende a la persona y se extiende a la organización.

Un origen emocional

Muchos de los desafíos y conflictos a los que actualmente se enfrenta una organización, particularmente las empresas, tienen un origen emocional o encuentran en las emociones su principal vía de solución. El *coaching* ejecutivo es especialmente eficaz en el territorio fronterizo entre las razones y las emociones, allí donde los sueños pueden quedarse en el limbo del deseo o materializarse en una visión motivadora para el desarrollo personal y profesional.

θ

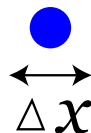


Las empresas necesitan directivos que sean capaces de interpretar las emociones de sus equipos y colaboradores. Emociones que conectan las ambiciones con los esfuerzos, los destinos con sus hojas de ruta, las metas con los planes... los deseos con las realidades. El *coaching* es realmente un ejercicio de formulación, planificación y seguimiento de una visión. La segunda razón anteriormente apuntada hace que el *coaching*, visto a través de sus herramientas, se aproxime mucho más a la comunicación que a la psicología. Sus principales herramientas son la escucha, la conversación, la visión y la gestión de juicios y creencias. La primera de ellas, la escucha, es el desafío más relevante al que se enfrentan hoy las organizaciones.

El déficit de escucha es una de las razones que explican el derrumbe de la confianza, un bien general que deja sentir sus efectos en todos los ámbitos de la vida, desde la credibilidad en las instituciones hasta nuestros miedos. Lo primero que enseña el *coaching* es a ir más allá del hecho físico de oír. Se trata de escuchar y de escucharse mediante diálogos interiores y exteriores, los que el *coachee* tiene consigo mismo con la asistencia del *coach*.

Muchas organizaciones fracasan porque no tienen una visión, un para qué. En ausencia de una visión compartida triunfan las acciones individuales, que a medio y largo plazo hacen inviable el proyecto colectivo. Aprender a trabajar con la visión, con la propia y con la ajena, es un paso de gigante en el desarrollo profesional del directivo.

Cuando la conversación tiene su origen en dos personas que escuchan y que comparten una visión, el éxito está prácticamente asegurado. Incluso en estas circunstancias el fracaso será recibido como una oportunidad para



aprender. Las organizaciones son conversaciones, dice el *master coach* Luis Picazo. Cuando una organización descubre su misión relacional, sus procesos trascienden el campo de las razones operativas y se sitúan en el terreno de las emociones que motivan la consecución de objetivos. Finalmente, el *coaching* aborda los juicios para cuestionarlos. Algunos juicios están fundamentados y otros son fruto de entornos culturales o meras inercias. El juicio se manifiesta a menudo como una limitación para el desarrollo profesional. Es más, cuando alguien se libera de sus juicios y los degrada desde las creencias a su categoría lingüística (opiniones), está generando una enorme cantidad de energía intelectual. Puesta al servicio de una meta, esa energía impulsa la transformación de las personas, evolución para unas, auténtica revolución para otras.

De hecho, los consejeros delegados lo tienen claro al respecto. Los más de 200 CEOs consultados por la *Graduate School of Business* de Standord en 2013 para elaborar el *Executive Coaching Survey* respondieron que valoraron positivamente los procesos en los que participaron como *coachees*. Si los primeros espadas, sin excepción, creen que el *coaching* es bueno para ellos...

Muchos de los desafíos y conflictos a los que actualmente se enfrenta una organización, particularmente las empresas, tienen un origen emocional

ONCE directivos, personas con discapacidad por un día

Directivos de importantes compañías del Foro Inserta se pusieron el pasado 13 de julio en la piel de las personas con discapacidad para comprobar de primera mano el talento y la capacidad de salvar obstáculos que cada día pone en práctica este colectivo en el entorno empresarial a través del Programa Inserta.



Ayudados con elementos de apoyo como sillas de ruedas, bastones y antifaces. Así comenzaron la jornada los participantes en el encuentro para realizar en primer lugar un recorrido salvando barreras por las calles de Madrid con el objetivo de conocer cómo se sienten las personas con discapacidad y el modo en que se desenvuelven en su vida diaria y en el entorno laboral.

Entre los participantes...

El consejero delegado de AXA, Jean Paul Rignault; el presidente de DKV Integralia, Javier Vega; el director de la Fundación SM, Javier Palop; el consejero delegado del Grupo Vips, Enrique Francia; la presidenta de HP España, Helena Herrero, y el consejero delegado de ILUNION, Alejandro

Oñoro. Asimismo, estuvieron presentes el director general de Peugeot, Citroën y DS para España y Portugal, Rafael Prieto; el presidente de Pelayo, José Boada; el consejero delegado de Sanitas, Iñaki Ereño; el presidente de Deloitte España, Fernando Ruiz; el presidente de Accenture España, Vicente Moreno; y la presidenta de Xerox España, Paloma Beaumont, entre otros.

Todos ellos se aventuraron a degustar también un almuerzo en formato “cata a ciegas” en el que pudieron conocer de primera mano las pautas de comportamiento en el trato y servicio de mesa a las personas ciegas o con discapacidad visual, al tiempo que potenciar los sentidos del gusto y el olfato a través de diferentes propuestas gastronómicas.

“Contar con personas con discapacidad en una organización ayuda a tener conciencia de una realidad muy diferente”

Enrique Francia
CEO
GRUPO VIPS

“El primer paso para luchar por algo es vivirlo en primer persona y así sentir lo que sienten las personas con discapacidad cada día”

Vicente Moreno
Presidente
ACCENTURE

“Nos perdemos el talento de muchas personas simplemente porque tenemos arquetipos y prejuicios derivados de una mala educación”

Helena Herrero
Presidenta
HP

“Cuando trabajas con personas que tienen en su ADN el factor de la superación, tu organización es, sin duda, mejor compañía”

Iñaki Ereño
CEO
SANITAS

“Hay que abogar necesariamente por incrementar las acciones de sensibilización, incluso desde la educación más temprana, en los colegios”

Luis Arias
Director General de RRLL y Desarrollo Corporativo
IESE Madrid

“La diversidad genera equipos rentables y diversos que buscan soluciones desde diferentes puntos de vista”

Virginia Carcedo
Secretaría y Directora General
FSC INSERTA

“Las empresas necesitan capacidad de superación y espíritu *no te rindas nunca*, valores que en muchas ocasiones son aportados por personas con discapacidad”

Mar Medeiros
Directora del Programa Inserta
FSC INSERTA



Imagen del almuerzo “a ciegas” celebrado en las instalaciones del Ilunion Hotel PIO XII. Esta iniciativa se enmarca en la acción de comunicación CAPACITADOS, desarrollada por FSC Inserta y Fundación ONCE en el marco del programa Por Talento, cofinanciado por el Fondo Social Europeo.

Foro Inserta Responsable



Con 17.000 empleados en 39 países, Experian está siendo uno de los actores clave en la transformación digital de la empresa a nivel mundial. Sus herramientas ayudan a grandes directivos de todo el mundo a automatizar la toma de decisiones a través del análisis de datos y de un total conocimiento de su base de clientes, entre otros servicios. Además, *Forbes* la ha reconocido como una de las empresas más innovadoras del mundo, un estatus al que solo accede un reducido grupo de empresas. Hablamos con Jaime Marín, director de Estrategia y Soluciones de Negocio de Experian en España.

JAIME MARÍN

DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y SOLUCIONES
DE NEGOCIO EN EXPERIAN



“El primer desafío de las empresas es estructurar sus datos internos”

¿Cuáles son los principales motivos que les han llevado a formar parte de la lista *Forbes* de 100 empresas más innovadoras del mundo?

Estamos avanzando en impulsar el incremento del conocimiento de las empresas sobre sus clientes, integrando información interna, externa y *social data*. Nuestra principal palanca ha sido construir *Big Data Labs* con más de 400 científicos que trabajan para personalizar y automatizar la toma de decisiones y la comunicación de la empresa en función del valor real o potencial de sus clientes. Adicionalmente, hemos hecho una gran inversión en desarrollar soluciones multidispositivo que permiten identifi-

car fraude potencial en el comercio electrónico y en la economía real, que es una de las grandes amenazas a las que se enfrentan nuestras empresas clientes y que se cuantifica en miles de millones de euros en pérdidas anuales.

¿Cuáles son los proyectos más innovadores que desarrollan en España?

Uno de los proyectos más innovadores que estamos impulsando en este momento es el desarrollo de *bureaus* de crédito de información positiva (o “*bureau* positivo”). Todos conocemos el funcionamiento de los *bureaus* de crédito actuales, que recogen tan solo el historial de impagos de consumidores y empre-

sas. Lo que nosotros proponemos, y lo que ya estamos desarrollando con éxito en muchos otros países, es un mercado de crédito que no tenga en cuenta únicamente el historial de impagos, sino también el de pagos: la información positiva. En definitiva, un mercado más transparente que, tal y como hemos visto en otros países, ayuda a incrementar el flujo del crédito al mercado y hacerlo de una manera más eficiente y personalizada al cliente. Además estamos trabajando de manera continua en modelos de *rating* para empresas y particulares. Con ellos, daremos una visión del valor de los clientes a través de una doble vía. Por un lado, con información sobre propensión al consumo y, por otro, su probabilidad de impago. Es decir, somos de las pocas empresas que aportamos una visión única del valor de un cliente.

¿Qué aporta en este momento una compañía como Experian al mundo de la empresa?

En la actualidad, las organizaciones acumulan grandes cantidades de datos a través de sus diferentes departamentos. Por ello, están incrementando sus inversiones en datos, modelos analíticos y herramientas de gestión que permiten automatizar la toma de decisiones y medir de una manera objetiva su impacto en la cuenta de resultados. Para hacernos una idea, manejamos información de 890 millones de personas y 103 millones de empresas de todo el mundo. Nuestra gran contribución es tener una visión 360º del cliente e impulsar la gestión del cliente a lo largo de todo su ciclo de vida de una manera analítica y orientada a resultados integrando la visión de marketing y riesgos.

¿Cuáles son en su opinión las principales deficiencias de la empresa española en la relación con sus clientes?

Más que deficiencias, preferiría llamarlo desafíos. El primero es estructurar todos los datos internos para construir un modelo de datos que permita su explotación analítica y genere valor a la empresa. El segundo es rentabilizar de forma óptima su base de clientes. Nosotros ayudamos a la empresa a construir modelos analíticos que predigan el comportamiento de sus clientes. Con ellos, podemos deducir su valor tanto real como potencial para personalizar el producto y la campaña de marketing a cada cliente. Uno de los objetivos es comunicar de forma integral las ofertas de la empresa y recoger la respuesta del cliente a lo largo de toda la red de canales, asegurando la consistencia de los mensajes.

¿Cuáles son las principales áreas de negocio de Experian en España?

Estas son explotación de información de marketing y solvencia de crédito para particulares y empresas, el tratamiento analítico de toda esta información para predecir el comportamiento de marketing y riesgos y, finalmente, la automatización mediante herramientas que impulsan la toma de decisiones analítica. Con todo, no podemos menospreciar la importancia que tiene la prevención del fraude como palanca necesaria para asegurar la sostenibilidad de la transformación digital que empresas de diferentes sectores están emprendiendo. En definitiva, esta transformación digital está generando cada vez más datos que hay que estructurar y orientar hacia un modelo de conocimiento que permita rentabilizar a los clientes y desarrollar su valor.

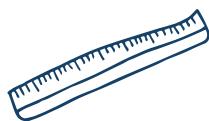
La propuesta de valor de Experian se resume en impulsar la gestión analítica del activo más importante de una empresa, que son sus clientes

Aprendizaje informal



¿Qué es y cómo podemos optimizar su valor en la formación?

Dentro de las nuevas tendencias en formación, encontramos el aprendizaje informal. Este es aquel que se da fuera del aula o del curso y está relacionado con actividades e intereses del alumno. Por ejemplo, un estudiante que lee las noticias deportivas en inglés está aprendiendo informalmente. Escuchar música con letras en inglés es otro ejemplo, y cuando consolidamos este hábito con una *app* para que las letras aparezcan en la pantalla de tu *smartphone* o *tablet*, convertimos un *hobby* en algo de valor pedagógico.



En cualquier plan de formación tenemos los contenidos obligatorios y un sistema para evaluar el progreso del participante. Esta formalidad y estructura sigue siendo importante, pero no es el fin del proceso. Uno de nuestros objetivos es fomentar una actitud de responsabilidad en el proceso de aprendizaje y adquisición de competencias en la vida profesional. Cuando se trata de formación de idiomas, este concepto es aún más relevante. Si dependemos de la clase semanal con el profesor y un par de horas de estudio *online* o *deberes* en casa, pensando que así hemos cumplido, estamos equivocados. La adquisición de la capacidad de comunicación eficaz exige más. Es decir, que nos metamos en el mundo anglófono.


Si dependemos de la clase semanal con el profesor y un par de horas de estudio *online* o deberes en casa, pensando que así hemos cumplido, estamos equivocados




Hoy en día vemos muchos jóvenes españoles que se van a Londres o Estados Unidos para trabajar, estudiar y a la vez perfeccionar su inglés. Para los que no tienen esta flexibilidad en su vida personal o profesional, tenemos que buscar otros medios para exponernos al mundo anglófono. No es tan difícil como parece. Con internet tenemos el mundo a un *click*. El problema no es de acceso a los recursos. El problema es que estamos agobiados con un exceso de contenidos *online*. Por eso, en Go English se lo estamos poniendo más fácil a los participantes de nuestros cursos.

¿Cómo formalizamos lo informal?

Es muy común que los participantes consuman contenidos de internet en inglés de manera regular, pero no todos son adecuados y útiles para el objetivo que tenemos. Queremos optimizar el esfuerzo y la voluntad demostrada por los participantes fuera del aula. Para ello, trabajamos en dos direcciones:




• Recursos. Ponemos a disposición de nuestros participantes dos herramientas muy útiles. Una es nuestra revista digital (www.goenglishmagazine.es) donde podemos encontrar recursos variados de internet, con temas de actualidad con los que practicar las destrezas del idioma. El otro recurso es el apartado de **Open Resources** en nuestra plataforma *online*. Aquí el participante encuentra recursos abiertos de internet clasificados según materia o tipología que añaden valor al aprendizaje del estudiante. Es un auto-estudio dirigido, es decir, el alumno accede a estos recursos libremente, pero los contenidos que encuentra han sido seleccionados y clasificados previamente para que puedan aportar el valor que busca.



• El papel del profesor, que añade más valor. Este conoce los intereses de los participantes y puede sugerirles los recursos más adecuados en sus aventuras en inglés en internet.

¿Cómo medimos el aprendizaje informal?



En estos momentos no existe ningún sistema que pueda medir y seguir el 100% del aprendizaje informal ya que necesitaríamos un modelo que realizase un seguimiento de nuestras vidas y que, además, fuese capaz de medir el valor que nos ha aportado. Por el momento ofrecemos la posibilidad de realizar un seguimiento de los contenidos que despiertan mayor interés, además podemos ofrecer ayuda si los estudiantes la requieren. Con este análisis determinamos los intereses generales para seguir ofreciendo contenidos y recursos de internet que motiven a nuestros participantes. ¿El aprendizaje informal entrará en los sistemas de evaluación de progreso en un futuro? Tal vez, pero de momento el próximo



James Hoyle
Director y Fundador
de Go English

paso es fomentar la actitud positiva necesaria por parte del participante para que adquiriera el hábito de exponerse al mundo anglófono.

Unas sugerencias para tí



Si quieres empezar a consumir regularmente contenidos auténticos en inglés de actualidad con valor pedagógico, te invito a visitar mi blog, **Speak to the World!**, en la web de APD, en el que incluyo los artículos con versión *podcast* para practicar el *Listening*. Otro recurso muy útil es la famosa www.ted.com con ponencias y presentaciones motivadores en inglés con guión interactivo. Mi última pista es la la página web www.bbc.co.uk/learn-english, donde encontrarás muchos recursos bien organizados y de una calidad superior.

¡Qué disfrutes
del aprendizaje
informal!





La búsqueda de la excelencia en La Rioja Alavesa

ORUBE

A los pies de la Sierra de Cantabria, en un idílico paisaje de seculares viñedos, Grupo Freixenet persigue la excelencia en la DOC Rioja con la marca Orube, la línea de prestigio creada por la riojana bodega Solar Viejo de Laguardia. Sin duda, alta expresión al servicio de los paladares más exigentes.

Desde que el Grupo Freixenet iniciara su andadura en la Rioja Alavesa allá por el año 2004, tuvo siempre la aspiración de elaborar un vino diferente que hablase de estas tierras. De esta manera comenzó una verdadera andadura de éxito para Orube, un proyecto muy especial con un resultado espectacular: un caldo único del que actualmente se elabora una media de unas 5.000 botellas anuales con una excelente relación calidad-precio.

Una evolución imparabile

Tras varios años de búsqueda de viejos viñedos con unas producciones muy pequeñas que ofrecían un fruto muy concentrado, muy sabroso; tras varios ensayos con crianzas en

De la mano de la marca Orube, Grupo Freixenet busca cumplir con la vieja aspiración de situar una marca en el segmento alto de consumo, con vinos tranquilos de calidad

barricas de diferentes robles y diferentes tonelerías, fue la añada 2009 cuando el equipo técnico de la bodega Solar Viejo, liderado por la joven enóloga Vanesa Insausti, decidió que había conseguido el objetivo buscado. “La idea no era otra que esforzarse por competir en calidad, centrándose en la variedad tempranillo, dando mucha importancia a maduraciones fenólicas completas con buena sanidad de las uvas y al juego con diversas tonelerías de prestigio, apostando especialmente por los tostados medios. Buscábamos, en otras palabras, la excelencia pero con un estilo nuevo”. Hoy, este vino muestra el paso de los años con notas a cueros, cedro y frutos secos. Ha envejecido noblemente en nariz pero en boca se muestra aún muy vivo, y con una muy buena acidez. Es, en definitiva, un caldo que mira más hacia un clasicismo riojano.

...en todos los sentidos

Elaboradas las añadas de los siguientes años con idéntico éxito, la del 2010 muestra más evolución de color, pero también más redondez y golosidad; evidencia notas a regaliz y es muy frutal, con tilde láctica. Por su parte, la del 2011 adquiere su grado de excelencia tras 18 meses de crianza en barricas de 225 litros; muestra volumen y redondez, es especiada y destaca con unas enamoradizas notas de plantas aromáticas de monte bajo.

La aspiración de Freixenet

Lo cierto es que la línea de prestigio que en su día fundó la riojana bodega Solar Viejo de Laguardia bajo el nombre de Orube se ha convertido en manos de Grupo Freixenet en todo un reto que busca cumplir con la vieja aspiración de situar una marca en el segmento alto de consumo, con vinos tranquilos de calidad.

Esta es la razón de ser de que bajo el sello de Orube se amparen siempre caldos criados a partir de los mejores recursos que da la tierra, de una elaboración tradicional y de la aplicación de las mejores tecnologías del mundo enológico.

Más Información:
www.solarviejo.com
 Tlf. 945 600 113



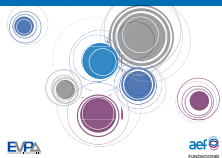
EL NUEVO ORUBE CRIANZA COSECHA 2012: MODERNIDAD Y ELEGANCIA

La elegancia se adentra en lo sutil, en una enamoradiza ligereza para ser recordada. En este caldo manda la fruta madura (frutillas rojas y negras), de la variedad tempranillo, que supone su base, bien ensamblada con garnacha y graciano. No es un tinto de músculo, ni corpulencia, ni espectacularidades. Más bien es un susurro. Eso sí, la delicadeza también emociona. Es redondo, con taninos marcados pero bien polimerizados.

Desde la bodega Solar Viejo destacan su versatilidad gastronómica. Afirman, de hecho, que ha sido “concebido e ideado” para “disfrutar con todo tipo de platos y en cualquier momento”. La sutileza revela una punta alcohólica (14º) muy bien compensada con frescor y buena acidez. No es un Rioja clásico, pero sí un Rioja que mira hacia la modernidad sin perder de vista los orígenes ni las variedades autóctonas, aquellas que dan más personalidad y ayudan a interpretar mejor los paisajes en la copa.

GUÍA PRÁCTICA PARA LA MEDICIÓN Y LA GESTIÓN DEL IMPACTO

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES
EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION



GUÍA PRÁCTICA PARA LA MEDICIÓN Y LA GESTIÓN DEL IMPACTO

VVAA
Asociación Española de Fundaciones, 2015
Páginas: 236
ISBN: 84-69721-98-8

Evaluar el impacto de una entidad con objetivo social

Medir el impacto de la actividad de una fundación es una tarea compleja. Por esa razón la Asociación Española de Fundaciones (AEF) ha decidido contribuir a la facilitación del trabajo de las fundaciones españolas por medio de la traducción y adaptación al contexto español de esta Guía práctica para la gestión y la medición del impacto, redactada en su versión original en inglés por la *European Venture Philanthropy Association*. Esta guía, accesible en formato digital en www.fundaciones.org, es un documento que sintetiza la mejor práctica en medición de impacto en cinco pasos presentados en un orden secuencial. Son además los pasos usados en el Estándar Europeo de Medición de impacto acordado por la Comisión Europea el pasado mes de junio de 2014. Para facilitar su aplicación a cualquier entidad social, la Guía ofrece ejemplos, recomendaciones y estudios de casos de fundaciones españolas y unos términos que ayudan a crear un lenguaje común.

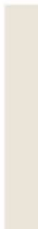
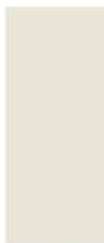
Por qué ser solidario nos puede hacer felices

¿Qué lleva a un joven abogado a cambiar su exitosa carrera en Madrid por una vida dedicada a los demás en Etiopía? Para Paco Moreno, autor de estas conmovedoras páginas, su destino estaba resuelto. Pero por azar, o quizá por una necesidad de dar algo a cambio de su buena fortuna, viajó como voluntario a Etiopía y ya nunca volvió a ser el mismo. Allí comprobó que las tribus nómadas de la región no disponen de suficiente agua y que las niñas no pueden ir a la escuela porque cada día tienen que recorrer un largo camino sobre la abrasadora arena del desierto para poder llenar sus bidones. Moreno se empeñó entonces en volver con más y más frecuencia, y finalmente fundó una ONG, Amigos de Silva, en Afar, la región más caliente del mundo. A cambio, ha encontrado *su lugar en el mundo*. Este libro, ganador de la primera edición del Premio *Feel Good*, es un testimonio de lo que significa *retribuir*, y un recuento de las razones por las que hacerlo nos puede hacer felices.



MI LUGAR EN EL MUNDO. EL AGUA DE LA VIDA.

Paco Moreno
Plataforma Editorial, 2015
Páginas: 336
ISBN: 84-16429-85-1



Ideas para cambiar el mundo

“Ideas Imprescindibles” es una iniciativa de Mediapost Group cuyo objetivo es difundir el mensaje de personas extraordinarias cuyas ideas despiertan una conciencia crítica y contagian valores universales. La actividad principal se concentra en la celebración de conferencias pronunciadas por personas cuyo pensamiento impulsa los valores más maravillosos del ser humano.

Entre nuestros conferenciantes hemos contado con Mario Alonso Puig, Joan Antoni Melé, Joaquín Tamames, Borja Vilaseca, Pilar Jericó, Koldo Saratxaga o Fernando Trías de Bes.

PALACIO DE CONGRESOS
MADRID, 26 DE NOVIEMBRE DE 2015

apd

2 CONGRESO NACIONAL MARKETING Y VENTAS



¿AÚN ESTÁS A
TIEMPO!

www.apd.es

LA TRANSFORMACIÓN DEL CLIENTE. NUEVOS ESCENARIOS

"El cambio de era que supone la digitalización y sus cambios disruptivos van a cambiarlo casi todo, pero ¿cómo cambiarán al Director de Marketing y su papel en las organizaciones?"

DAVID MUNTAÑOLA
Director Comercial y
Marketing
CORREOS

ANTONIO IBÁÑEZ
Director de
DAEMON QUEST
by Deloitte

"La velocidad en el desarrollo de la tecnología y la gestión de la información, obligan a que tus productos y servicios estén en una continua versión "Beta". ¿Sabremos adaptarnos a esta situación?"

DAVID CORAL
Presidente & CEO
GRUPO BBDO &
Proximity

"Es una oportunidad única de aprender cómo podemos afrontar con éxito los actuales retos del marketing y ventas desde nuevas perspectivas."

- + de 20 ponentes.
- Lo último en las tendencias del marketing y de las ventas.
- Las claves para entender al cliente de hoy.
- Actividades de networking.



PATROCINA

Deloitte.

ESADE
Business School

escato
corporate scenographers



LORENTE & CUENCA
CONSEJEROS DE COMUNICACIÓN

MEDIAPOST Group
The Experts in Customer Relationship Tools

Microsoft

vodafone

COLABORA

am

**ASOCIACIÓN
DE MARKETING
DE ESPAÑA**

ATRIBUS

AVALNet

**Club
Marketing
Barcelona**

FEDE

KOKORO LAB

link my job

PHILIPS

**PAGOS
BALANCIENS**