

# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

## GESTIONAR CON RESPONSABILIDAD EN CONTEXTOS VUCA

Madrid, 3 de julio de 2019

Si le preguntamos a cualquier directivo de Responsabilidad Corporativa una imagen que defina su labor profesional hasta 2015, probablemente se le venga a la mente una carretera infinita a través del desierto, por la que circula con un coche del 86 y con apenas puntos para repostar. Sin embargo, tras la llamada general de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#)

## “La mirada ya está puesta en los objetivos de energía, emergencia climática, género y desigualdad”

¿Qué ha cambiado? ¿Por qué no sucedió lo mismo con los [Objetivos del Milenio](#) (ODM)? Entonces fueron muchas las empresas que se adherieron a distintas iniciativas como la campaña de sensibilización “2015, Un Mundo Mejor para Joana”. Sin embargo, los ODM no terminaron de llegar a los cuadros de mando de las empresas, ni lograron calar en la estrategia de negocio. Algunos analistas, apuntan a que esta relativa permeabilidad vino dada, fundamentalmente, porque los ODM fueron definidos de manera poco ambiciosa y muy generalista. En definitiva, eran poco específicos.

Fue en 2015 cuando se lanzó una nueva llamada mucho más ambiciosa y concreta, que incorporó a todos y cada uno de los que formamos parte de la sociedad (empresas, individuos, organizaciones y gobiernos) a trabajar en 17 grandes metas con medidas específicas para conseguirlo.

“Las recomendaciones del [Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores español](#), enmarcando la gestión responsable de los negocios como una función indelegable de los Consejos de Administración, ha supuesto que la Responsabilidad Corporativa

entre de lleno en los órganos de gobierno de las empresas”.

Con los ODS y el nuevo Código de Buen Gobierno, nuestro coche del 86 comienza a coger velocidad. Más aún, la era de la hipertransparencia, marcada por las redes sociales, el aumento de la conciencia ciudadana o la presión regulatoria en torno a temas como el cambio climático, convierten el recorrido del DIRSE en una carrera contrarreloj.

Agárrense que vienen curvas, subidas y grandes descensos. En este camino tan inestable hacia la cima de la reputación, la sostenibilidad se presenta como el único vehículo que nos permite llegar salvando contratiempos, amenazas y fluctuaciones en este nuevo contexto. Sin embargo, para saber trazar este camino, debemos conocer bien el terreno, conducir utilizando las palancas de cambio adecuadas, bajar la velocidad cuando sea necesario y, sobre todo, estar dispuestos a llegar hasta el final.

Planifiquemos el viaje. ¿Qué nos podemos encontrar?

### PRIMER PUERTO. LA REGULACIÓN Y NUEVOS ESCENARIOS POLÍTICOS

A pesar de los esfuerzos de la Unión Europea por impulsar una regulación que, salvando la sostenibilidad económica, esté alineada con una cada vez mayor preocupación social y ambiental, las medidas llevadas a cabo chocan con una gestión nacional poco eficaz, con sistemas de evaluación y seguimiento poco fiables y, sobre todo, con gran incompreensión y muchas veces falta de compromiso real por parte de los distintos actores implicados. Con todo, las políticas son cada vez más exigentes y la mirada ya está puesta en los objetivos de energía, emergencia climática, género y desigualdad.

En España, aunque la sostenibilidad no capitaliza los debates, los distintos partidos políticos trabajan, en mayor o menor medida, para ver quién es el primero que da el golpe de efecto. Sin ir más lejos, tras informar al Rey de su



intención de formar Gobierno, Pedro Sánchez, actual Presidente del Gobierno, remarcó como la primera de sus prioridades de acción “la transición ecológica, mitigación y adaptación al cambio climático de nuestro país”.

La sostenibilidad está presente en la agenda política sin generar polarizaciones en el debate. Aun así, los partidos no son capaces de elevar a nivel de Pacto de Estado una estrategia de sostenibilidad que incluya una mirada amplia, ajena a fluctuaciones ideológicas, exigente, sofisticada y capaz de conseguir la tan ansiada transversalidad.

La [Agenda 2030](#) y el trabajo del Alto Comisionado del Gobierno de España han calado, apareciendo ya en el discurso. La principal diferencia entre unos partidos y otros radica en la profundidad con la que lo abordan y en el alcance de su aplicación. Las ONG empiezan a pedir resultados y a evaluar el nivel de compromiso de cada uno de ellos en esta materia, que aún está lejos de rozar la excelencia.

Aunque el tono es constructivo, la implantación de las medidas necesarias se estanca en manos de un gobierno inestable, que debe evitar las incoherencias entre ministerios. Como consecuencia, muchas de las medidas urgentes se aplican de manera efectista por gobiernos municipales y regionales, más ágiles ante el activismo sociopolítico y con una menor polarización que la de la política nacional.

A pesar de que los diferentes países y sus normativas avanzan lentamente en sus compromisos con la Agenda 2030, el consumidor consciente acelera el motor de la industria, más incluso que el mismo poder legislativo. El mercado marca la ruta en un mapa virtual, la industria debe hacer lo posible por adaptarse a la mirada del consumidor. La innovación es el verdadero motor de este cambio.

## SEGUNDO PUERTO. LA TRANSPARENCIA

Según el artículo “[Empatía corporativa: un nuevo enfoque en la gestión de la reputación](#)”, la reputación se basa en un esquema, a priori, sencillo: si superas las expectativas tendrás una buena reputación.

Para entender qué se espera de tí, lo primero que se debe hacer es observar la tendencia de los últimos años, descubriendo así que el factor que más ha resquebrajado los cimientos del sistema tal y como lo concebimos, ha sido, sin lugar a dudas, la pérdida de confianza. Todos los estudios de percepción social nos confirman que nos encontramos ante una crisis de la confianza de la sociedad respecto a todas las instituciones, incluidos gobiernos, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales y, por supuesto, empresas. El sistema económico y social es, en definitiva, foco de críticas y desconfianza. Los líderes empresariales son uno de los colectivos más afectados.

El camino se vuelve aún más abrupto en un momento en el que las *fake news* copan titulares difundiéndose, según los investigadores del MIT, siete veces más rápido que la realidad. En un estudio reciente, el despacho de abogados Garrigues alertaba de la correlación entre la difusión de las noticias falsas y la reputación de

las empresas. Aún más, el despacho defendía “el nexo clarísimo entre las campañas de desinformación y los efectos económicos en las compañías”.

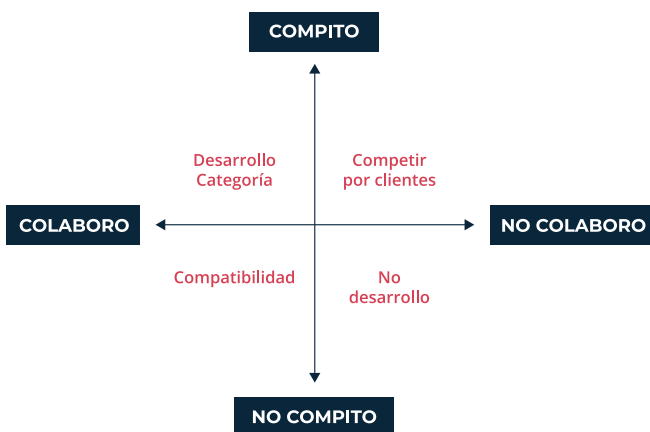
En respuesta, la transparencia pasa de ser una mera concesión a algo absolutamente imperativo en la pirámide de la reputación. Quien quiera liderar esta carrera deberá transmitir la misma madurez, seguridad y coherencia en el manejo de datos financieros como no financieros.

### TERCER PUERTO. COMPETENCIA Y NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO Y DE CONSUMO

En este sentido, tenemos ejemplos muy recientes que representan los impactos y cambios en el consumo que han traído de la mano las nuevas tecnologías.

Según la matriz de competencia y colaboración (Fig. 1) que recoge Fernando de la Rosa, tenemos cuatro escenarios posibles, pero solo uno de ellos ayuda a impulsar y a hacer crecer la categoría, abriendo nuevas oportunidades de mercado. Para ser capaz de ello, se exige una visión que aúne escucha activa, diálogo constructivo e innovación.

Figura 1. MATRIZ DE COMPETENCIA Y COLABORACIÓN



¿Cómo recorrer el trayecto hasta la cima?

En el paisaje han cambiado muchas cosas, pero nuestro DIRSE sigue recorriendo una carretera con curvas. Puede que ahora vaya acompañado y, muy probablemente, pueda al menos elegir su vehículo y acelerar el paso. Algo fundamental, ya que, lo que está claro, es que la velocidad se ha disparado. Son muchas las maneras de elegir el vehículo más adecuado para llegar hasta la cima, pero lo más importante es entender el momento en que estamos y cuáles son las exigencias del terreno. ¿Qué es lo que impacta en nuestros grupos de interés y por qué?

**1. Emergencia climática:** entre las medidas de mitigación y las de adaptación están, fundamentalmente, las de aceptación de lo que es ya inevitable. El cambio climático, a lo que los expertos abogan por llamar “emergencia”, es irreversible y sus consecuencias ya empiezan a notarse.

Tal y como indica el [informe especial del IPPC sobre los impactos de un calentamiento global de 1,5º](#), “el cumplimiento de los actuales compromisos de mitigación bajo el [Acuerdo de París](#) no es suficiente para limitar el calentamiento global a 1,5°C, incluso si viene complementado con medidas ambiciosas y a gran escala después de 2030”. Además, el [IPPC](#) añade: “Con las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (CND) bajo el Acuerdo de París se alcanzaría un calentamiento de alrededor de 3°C en 2100 respecto al nivel preindustrial, ya que las emisiones en 2030 serían de aproximadamente 52-58 CO<sub>2</sub> eq/año, lo que duplica las tasas de emisión compatibles con un calentamiento de 1,5°C”. La respuesta a esta realidad inminente es la aceleración de nuevos modelos industriales que reducen el impacto y su consumo de recursos.

La innovación empresarial se anticipa incluso a la propia legislación y, siguiendo el modelo de matriz de colaboración/competencia, impulsa el crecimiento del mercado. Esto lo hace desarrollando su categoría, compartiendo conocimientos y facilitando soluciones a los grandes retos a los que se enfrenta la agenda política, con objetivos de



espacio-tiempo mucho más ambiciosos y cercanos que los que se proponen desde la ONU.

Un ejemplo de esto es la estrategia de *Smart Cities* para la reducción de las emisiones. Existen grandes empresas que mantienen la aceleración de sus soluciones tecnológicas dirigidas, principalmente, hacia las administraciones públicas locales, planteando ahorros de hasta el 80 % en alumbrado público mediante el uso de tecnologías LED, así como de más de un 30 % en el coste de la energía mediante el uso de energía solar fotovoltaica.

En esta dirección trabaja el Grupo de Trabajo de Adaptación de Cambio Climático (GTAdapta) impulsado por [CONAMA 18](#). Esta incluye entre sus objetivos la elaboración de unas directrices generales que puedan suponer el primer paso para futuros planes estratégicos, la movilización de los diferentes grupos de interés y, por supuesto, la formación y sensibilización respecto a la importancia de conocer bien las medidas de mitigación y adaptación al cambio climático existentes.

**2. Sostenibilidad de los servicios ecosistémicos:** no podemos olvidar que en cada parada para repostar, descansar o tomar un café, nuestro DIRSE (y su empresa) depende de los recursos naturales. El sistema socioeconómico está ligado inevitablemente a nuestro ecosistema. Los llamados servicios

ecosistémicos, no solo consisten en la provisión de alimentos o materias primas. También abarcan hasta los bienes culturales o patrimoniales como, por ejemplo, el bienestar que produce observar un paisaje. Estos servicios se agrupan en los siguientes grupos: de aprovisionamiento, de regulación, culturales o de soporte.

La estabilidad de los servicios ecosistémicos y, por tanto, del esfuerzo que dediquemos a su crecimiento y desarrollo, impactará directamente en la estabilidad socioeconómica y aumentará las garantías de permanencia de la sociedad del bienestar tal y como la conocemos hoy en día.

## “La innovación empresarial se anticipa incluso a la propia legislación”

Si bien es cierto que cada día somos más conscientes de cómo afecta nuestra actividad a estos sistemas, la realidad es que estamos lejos de conocer y respetar los límites de los ecosistemas. En España hemos tardado tan solo cinco meses en agotar todos los recursos naturales que nuestros ecosistemas son capaces de regenerar en un año. Según el informe de WWF y Global Footprint

Network, “Vivir por encima de los límites de la naturaleza en Europa”, en 2019 hemos tardado 15 días menos que en 2018 en entrar en deuda ecológica.

**3. Estabilidad del empleo o exclusión del mercado laboral:** si el clima o nuestro entorno natural son determinantes en nuestro camino, también necesitamos una parada específica para hablar de las personas. El mercado laboral está cambiando a marchas forzadas, con la permanente creencia de que la cuarta revolución industrial supondrá una pérdida importante de puestos de trabajo a favor de la automatización y la robotización.

Según el [informe de la OCDE sobre el futuro del trabajo](#), un 21,7 % de los trabajadores españoles ocupan puestos de trabajo con un alto riesgo de automatización, y un 30,2 % con riesgo de reestructuración muy elevado, datos por encima de la media de la OCDE. Sin embargo, los expertos consideran poco probable que se cumplan los presagios más alarmistas.

“A muchos les preocupa que el mercado laboral se dirija hacia un futuro distópico de desempleo masivo, trabajo precario, trabajadores con ninguno o poco poder de negociación y grandes diferencias de formación a medida que la población envejece rápidamente... Pero con las políticas e instituciones adecuadas, las oportunidades que brindan la digitalización, la globalización y una esperanza de vida más larga pueden mitigar los riesgos”, asegura el documento de la OCDE.

**“Será clave saber reducir las desigualdades y apostar por la educación y la formación profesional”**

Precisamente para mitigar estos riesgos y evitar la exclusión del mercado laboral, será clave saber reducir las desigualdades y, muy especialmente, apostar por la educación y la formación profesional para todos los colectivos. Otro punto en el que España se enfrenta a mayores dificultades que sus vecinos.

Teniendo claro cómo es el terreno y, tras la planificación previa del viaje, no olvidemos los tres pedales básicos que necesitaremos activar: Liderazgo, Alianzas y Responsabilidad (LAR).

Las relaciones entre las empresas y la sociedad se están transformando rápidamente, especialmente tras los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que exigen que las empresas se involucren o, incluso, que lideren la búsqueda de soluciones a los grandes retos sociales y ambientales.

Una innovación socialmente responsable o la generación de nuevos productos y servicios muestran cómo son las empresas quienes cuentan con los recursos, el *know how*, la capacidad de llegada o la posibilidad de innovar para liderar la búsqueda de soluciones. Además, será fundamental para que puedan seguir avanzando en su camino hacia la sostenibilidad.

Parece evidente que las empresas deben liderar. Sin embargo, los modelos de liderazgo de esta sociedad compleja e hipertransparente están cambiando. Si durante la primera revolución industrial las empresas respondían a los retos de su entorno con medidas filantrópicas y paternalistas, hoy tienen que volver a ganar la confianza de la población mutando hacia un estilo de liderazgo transformador, colaborativo y orientado hacia la generación de talento entre todos sus colaboradores.

Entra aquí la importancia del segundo pedal, que hace que nuestro DIRSE cada día se encuentre más acompañado en este viaje. Las alianzas están ayudando a romper las barreras de confianza entre empresas y sociedad civil o, incluso, entre empresas que hasta ayer eran solo competencia.

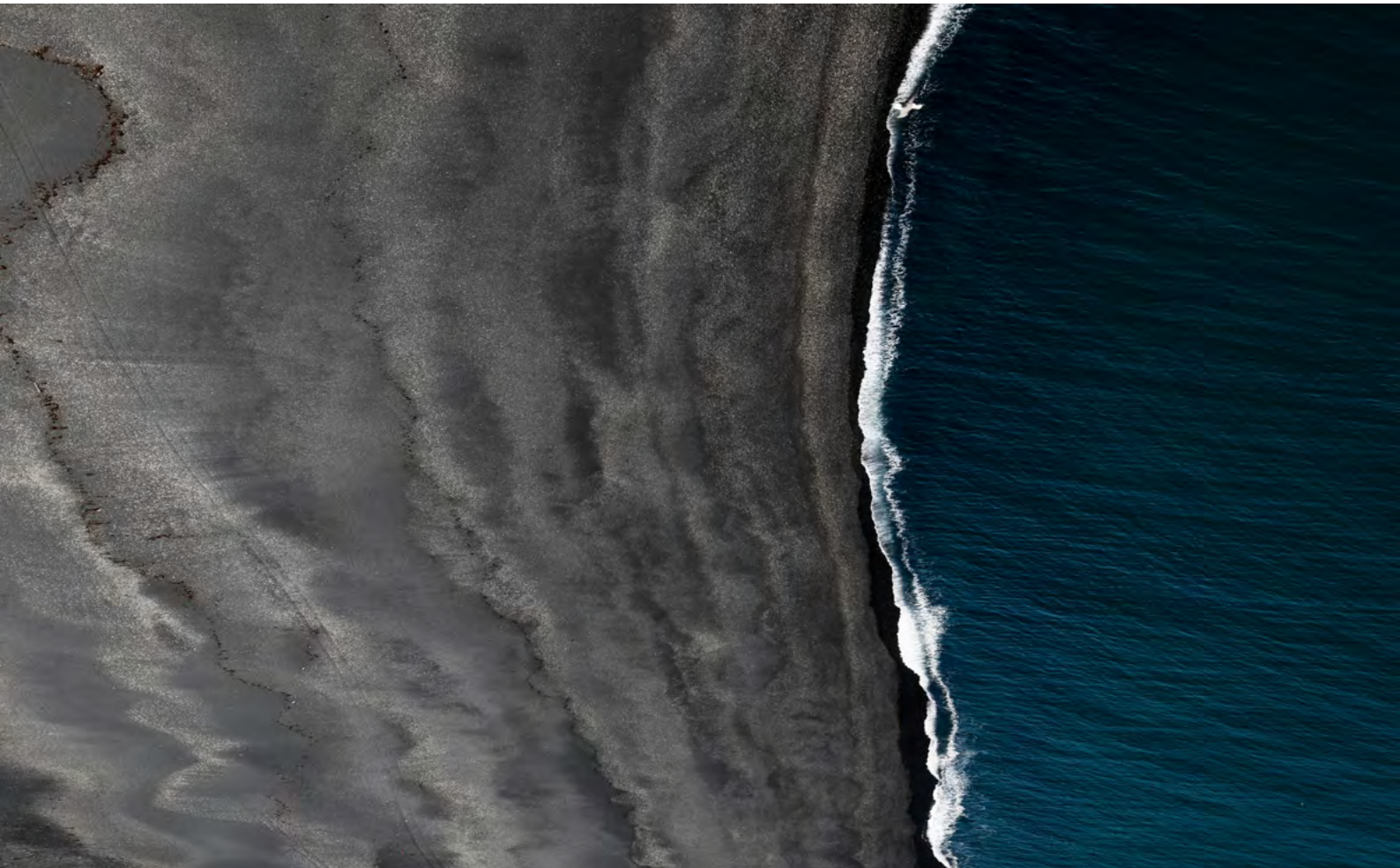
Este trabajo colaborativo es un elemento fundamental para abordar la creciente complejidad del entorno. Las alianzas facilitan la interlocución de enfoques y talentos complementarios o el aumento de los recursos, que permiten mejorar la eficiencia o llegar a nuevos públicos o espacios de acción que refuerzan la legitimidad de una causa. En definitiva, y como dice el proverbio africano: "si quieres ir rápido, camina solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado".

Por último, en nuestro viaje debemos contar con la responsabilidad como un foco

transversal. El concepto ha evolucionado desde la responsabilidad como la asunción de una culpa o un cargo de consciencia, hacia un enfoque holístico que defiende el equilibrio entre quién somos y cómo queremos impactar en nuestro entorno.

Este viaje necesita empresas y personas que quieran trascender y transformar para buscar el máximo beneficio de quienes viajan con nosotros ahora y de aquellos que lo harán cuando nosotros hayamos abandonado el camino.

*Este artículo ha sido elaborado junto con la colaboración de Alba Herrero, Consultora del área de Liderazgo y Posicionamiento Corporativo en LLYC.*



## AUTORES



**Paco Hevia** es Director Senior del área Comunicación Corporativa en LLYC. Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicación, tanto en el ámbito de la consultoría como en el corporativo.

Entre 2000 y 2007 formó parte del equipo de LLYC para, a continuación, incorporarse a Grupo Siro en calidad de director de Comunicación y de Recursos Humanos. En los últimos tres años, ha ocupado la dirección de Comunicación y RSC de Calidad Pascual. En la actualidad, es consejero independiente del Grupo José María y presidente de la Asociación de Directores de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE).



**Macarena de la Figuera** es Consultora Senior de Responsabilidad Social Corporativa en LLYC. Licenciada en Comunicación y Master en RSC y Sostenibilidad (UNED-Universidad Jaume I de Castellón), tiene experiencia en la comunicación a nivel de Reputación Corporativa, RSC, Publicidad, Medios y RREE y puede trabajar en inglés, francés e italiano. Ha participado activamente en la construcción de relatos y en la identificación de mensajes estratégicos para clientes como Ribera del Duero, Rueda, Coca-Cola, L'Oreal, Cosentino y Acciona, entre otras. Se mueve con comodidad generando proyectos emblemáticos a través del diálogo y la escucha activa de los principales stakeholders. En los últimos quince años ha desarrollado su carrera profesional en LLYC, Coca-Cola España, la agencia de publicidad McCann Erickson y la ONG Plan Internacional.



**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Director General de Estrategia  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**  
Socio y Director General de Talento e Innovación  
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**  
Directora Corporativa  
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Director de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendoza@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Socio y Director General Regional  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

**Madrid**

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Director Senior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Director Senior  
Comunicación Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Director Senior  
Comunicación Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

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

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

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

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Socio y Chairman US  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**  
CEO US  
mikefernandez@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Claudia Gioia**  
SPV Americas,  
Business Development  
cgioia@llorenteycuenca.com

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

**Nueva York**

**Gerard Guu**  
Director de Desarrollo de  
Negocio Internacional  
gguu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Juan Arteaga**  
Director General  
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÓN ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Director General Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**María Esteve**  
Socia y Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Luis Miguel Peña**  
lmpena@llorenteycuenca.com

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

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

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

**REGIÓN SUR**

**Juan Carlos Gozzer**  
Director General Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo y Rio de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**Francisco Aylwin**  
Presidente  
faylwin@llorenteycuenca.com

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



## IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

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

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[llorentycuenca.com](http://llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)