



**MB&T Master in Business and Technology**

**Universidad de San Andrés**

**Propuesta Plan de implementación de RSE+IT**

**(Responsabilidad Social Empresaria más Innovación Tecnológica)**

**Alumna:** Lic. María Fernanda Navarro

DNI 26684974

[mfnavarro@udesa.edu.ar](mailto:mfnavarro@udesa.edu.ar)

**Director de Tesis:**

Dr. Enrique Hofman

Junio, 2022

## Agradecimientos

Con mucha pasión por el tema elegido, debo decir, que pude cumplir mi sueño de aprender cada vez más sobre cómo las empresas pueden crecer ayudando a los demás a través de grandes herramientas, como las que hoy disponemos gracias a la transformación digital.

La pandemia trajo muchas situaciones indeseables, como ya sabemos, por mi lado pude sacar el mejor provecho de ella, cuando gracias a la propuesta de ingresar al máster de La Universidad de San Andrés, con una entrevista remota se hizo realidad con el profesor Enrique Hofman, mi mentor y la razón por la que accedí, y con mucho esfuerzo completé el mismo.

El profesor Enrique Hofman es una persona totalmente dedicada a su profesión, que me transmitió el sentido de ser parte de una institución educativa que vela por sus alumnos dando el mejor ejemplo de responsabilidad, constancia y dedicación. Sus colaboradoras Ebany y Nazarena, que coordinaron todo, y siempre atentas, con total predisposición a nuestros requerimientos, estuvieron siempre presentes con la mejor voluntad. Por todo lo mencionado, la primera persona a la que agradezco es a él, por haber propiciado este momento tan anhelado en mi vida profesional.

Mi familia siempre presente apoyándome, mis hijos Máximo y Francisco, mi marido Martín, los hombres que comparten mi vida y a los que les robé horas, días y meses por cumplir esta meta.

Creo firmemente, que mis Ángeles, aquellas personas que físicamente no están, pero que me cuidan, envían fuerzas, bendiciones e iluminan, para poder seguir adelante cumpliendo mis anhelos, ellos son mis abuelos Herminia y Alberto, mi abuela materna Guillermina, mi hada madrina Cuca y mi suegro Julio, viven en mi corazón.

La empresa a la que pertenezco hace más de 20 años, TUBONOR SA, que me pago y autorizo a cursar dos años sin asistir un día de trabajo, caso contrario, no hubiera podido cursar regularmente y terminar en tiempo y forma.

A mi padre, mi más grande ejemplo de persona, empresario más exitoso que existe en nuestros tiempo y persona de palabra.

A mis colaboradoras Mariana, Lidia y Adela, que en tiempo de pandemia me ayudaron a sostener y llevar adelante a mi familia, y se convirtieron en parte de ella, por el amor y dedicación que me dieron. Por último, pero no menos importantes a mis amigos del máster, algunos compañeros y otros hoy puedo decir que son amigos, sobre todo a mi mejor amiga Carolina y su novio Federico, un tesoro que pude cosechar en estos días de aprendizajes.

### *Dedicatoria*

” La fuerza que impulsa mi vida, son los hombres con la que la comparto, para ellos mi mejor ejemplo de pasión, dedicación y responsabilidad por la profesión que uno ama. Para mis hijos Francisco y Máximo”.

María Fernanda Navarro

Junio ,2022

## Resumen

En este trabajo de investigación, vamos a tratar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)<sup>1</sup> aplicada en la transformación digital que estamos viviendo. Como las empresas tradicionales, pueden incorporar prácticas socialmente responsables e innovadoras, en un contexto donde prima la conciencia social positiva. Trataremos de cruzar la secuencia de planes de acción de RSE de las empresas más innovadoras del mundo, con prácticas de RSE, identificar las actividades que actualmente pueden ser posibles, añadiéndola a la cadena de valor de las compañías y poder crecer sostenidamente, por una distinción inexcusable, ser responsables socialmente, que se traduce en una forma de comercialización más comprometida con la sustentabilidad, entre otros temas a tratar.

De que trata la Responsabilidad Social Empresaria, como se aplica, como se mide. También como se sumerge a un equipo en la cultura de la responsabilidad social, para que estratégicamente sea posible. Esta práctica es aparentemente cualitativa, sin embargo, ya posee indicadores, que hacen posible cuantificar su desempeño, de ellos también hablaremos, ya que es importantísimo saber que se pueda cuantificar una gestión.

La propuesta que cierra el presente trabajo surge del análisis de muchos casos que actualmente tienen una visión estratégica alineada con RSE hace más de dos décadas. El plan de implementación para empresas con RSE+IT, son las partes más importantes a tener en

---

<sup>1</sup>**Palabra clave:** - RSE – responsabilidad social empresaria - RCS – social responsibility corporate – Dashboard for social corporate responsibility – Indicadores de RSE – Mejores prácticas RSE- Best practice of RCS - Ranking Empresas con RSE – Ranking Empresas Innovadoras –

cuenta para tener un beneficio doble, para la sociedad y para la empresa, sería una estrategia de ganar-ganar.

La propuesta de implementación de RSE+IT posee ocho pasos, elaborados por quien escribe, luego de haber investigado las practicas que se realizan en las corporaciones multinacionales. Se parte de un esquema genérico adaptable para cualquier organización que quiera adoptar una orientación a políticas de RSE+IT. Se presenta un modelo a seguir para obtener prácticas exitosas.



**Índice**

<b>Capítulo I.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Preguntas de Investigación.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1 Pregunta Principal.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2 Preguntas Secundarias .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Alcance .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Metodología de la Investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Paradigma y Metodología.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Instrumentos .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Entrevistas.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.1. Preguntas .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.2. Profesionales Entrevistados .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.3. Resultado de las Entrevistas .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>19</b>
<b>3. ¿Qué es el RSE? .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Los siete ejes de la Responsabilidad Social Empresarial .....</b>	<b>20</b>
<b>3.4. Los 3 pilares de la RSE.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3. Stakeholders .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4. Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5. RSE y la participación de las comunidades.....</b>	<b>26</b>

<b>3.5.1 Estrategias para lograr incrementar y mejorar la utilización del RSE</b> .....	26
<b>3.5.2 Cómo medir la RSE de tu empresa y empieza a medir la efectividad de tu estrategia</b> .....	30
<b>3.5.2.1 Marcos internacionales</b> .....	31
<b>3.5.2.2 Innovación</b> .....	34
<b>3.5.2.3 Tipos de innovación: ¿Cuáles son y cómo aplicarlos en tu empresa?</b> ....	34
<b>Capítulo IV</b> .....	<b>37</b>
<b>4. Benchmarking de mejores prácticas RSE</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1. Google</b> .....	37
<b>4.1.2 Informe</b> .....	38
<b>4.2. Netflix</b> .....	38
<b>4.2.1 Informe</b> .....	39
<b>4.3. Walt Disney Company</b> .....	39
<b>4.3.1 Informe</b> .....	39
<b>4.4. Johnson &amp; Johnson</b> .....	40
<b>4.4.1 Acciones de RSE</b> .....	40
<b>4.4.1.1. Cuadros Resumen de Acciones en Reportes RSE</b> .....	41
<b>Capítulo V</b> .....	<b>43</b>
<b>5. Plan de Implementación RSE+IT (Responsabilidad Social Empresarial más Innovación Tecnológica)</b> .....	<b>43</b>
<b>5.1. PASO 1: Diseñar Misión y Visión Estratégica de la Empresa orientada a RSE+IT</b> .....	43
<b>5.1.1. La Visión</b> .....	44
<b>5.1.2. Misión</b> .....	45

<b>5.1.3 Los Valores</b> .....	46
<b>5.2. Paso 2: Cultura Organizacional, comunicación a los Stakeholders internos</b> (selección según el interés demostrado).....	48
<b>5.3. Paso 3: (QUE) Elaboración de Objetivos y proyectos de RSE+IT</b> .....	49
<b>5.3.1. Objetivos</b> .....	49
<b>5.3.2. Proyecto</b> .....	50
<b>5.4. Paso 4 “COMO”: Designación del líder (capacitación)</b> .....	53
<b>5.4.1. Siete características del líder con responsabilidad social</b> .....	53
<b>5.4.2. Capacitación</b> .....	54
<b>5.5. Paso 5: Implementación del plan, dirección, control y seguimiento.</b> .....	55
<b>5.6. Paso 6: Matriz de distribución de puntos</b> .....	59
<b>5.7. Paso 7: Comunicación a los Stakeholder Externos</b> .....	61
<b>5.8. Paso 8: Reformular nuevo objetivo de compromiso de mejora continua en RSE+IT</b> .....	61
<b>5.9. APP RSE+IT</b> .....	62
<b>Capítulo VI</b> .....	<b>63</b>
<b>6.1 Conclusiones</b> .....	<b>63</b>
En las preguntas secundarias: .....	63
¿Cuáles son los beneficios de aplicar acciones de RSE? .....	63
<b>6.2. Recomendaciones</b> .....	<b>65</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>70</b>
<b>Anexo A</b> .....	<b>70</b>



<b>Anexo B .....</b>	<b>71</b>
<b>B.1 Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Innovación.....</b>	<b>71</b>
<b>B.1.1. Introducción.....</b>	<b>71</b>
<b>B.1.2 Notas preliminares sobre Innovación .....</b>	<b>72</b>
<b>B.1.3 Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación .....</b>	<b>75</b>
<b>B.1.3.1. Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación.....</b>	<b>75</b>
<b>B.1.3.2. Seis modelos de innovación .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo C .....</b>	<b>84</b>
<b>C.1 Google .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo D .....</b>	<b>87</b>
<b>D.1 Netflix.....</b>	<b>87</b>
<b>D.1.1. Sostenibilidad en Netflix.....</b>	<b>87</b>
<b>D.1.2 Fuera de los Estados Unidos contribuimos con los siguientes: .....</b>	<b>88</b>
<b>D.1.3 Integración de la sostenibilidad .....</b>	<b>89</b>
<b>D.1.4 Nuestra huella de carbono y límites .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo E .....</b>	<b>93</b>
<b>E.1 Walt Disney Company .....</b>	<b>93</b>
<b>Anexo F.....</b>	<b>94</b>
<b>F.1 Johnson&amp;Johnson .....</b>	<b>94</b>
<b>F.1.1 Descripción general de la asociación.....</b>	<b>94</b>
<b>F.1.2 Invertir local y globalmente.....</b>	<b>95</b>
<b>F.1.3 Apoyo a la misión, promoción e innovación.....</b>	<b>96</b>
<b>F.1.4 Involucrar a los consumidores y colaboradores (empleados).....</b>	<b>96</b>
<b>F.1.5 Nuestro compromiso con un medio ambiente sano.....</b>	<b>97</b>

<b>F.1.6 JOHNSON con el medio ambiente</b> .....	97
<b>F.1.7 Iniciativas ambientales de JOHNSON &amp; JOHNSON</b> .....	98
<b>F.1.8 Cuidado de reciclar®</b> .....	98
<b>F.1.9 Reduciendo el impacto ambiental</b> .....	98
<b>F.1.10 Nuestra Misión</b> .....	98
<b>F.1.11 Aromas y Fragancias</b> .....	98
<b>F.1.11.1. Reducción del impacto ambiental.</b> .....	98
<b>F.1.12 Esfuerzos de Sostenibilidad</b> .....	99
<i>F.1.12.1 ¿Sabías qué?</i> .....	99
<b>F.1.13 Pioneros en investigaciones sobre el cuidado del bebé</b> .....	99
<b>F.1.13.1 Visión</b> .....	99
<b>F.1.13.2 Tacto</b> .....	99
<b>F.1.13.3 Olfato</b> .....	100
<b>F.1.13.4 Sueño</b> .....	100
<b>Anexo 7</b> .....	<b>101</b>
<b>Matriz de distribución de puntos A+</b> .....	101
<b>Matriz de distribución de puntos B+</b> .....	102
<b>Matriz de distribución de puntos C-</b> .....	103

## Capítulo I

### **1. Introducción**

Me gustaría comenzar, hablando de los pilares en una empresa con prácticas de RSE (ver anexo 1). Estas prácticas son actualmente parte de una conciencia social positiva, donde se conjugan planeta, personas y empresa. Todos estos actores, son parte fundamental para que una empresa siga existiendo en estos tiempos, donde los mercados cambian dinámicamente con un propósito claro de servicio filantrópico inmerso. Hoy ya se puede presentar diversas clasificaciones de las mejores prácticas de RSE que no son parte de la filantropía, muy por el contrario, tienen identidad, definición, método, métrica y se aplica bajo normas para medir su impacto. Es por ello, que la profesionalización de la práctica se ha convertido en un acto importante para el crecimiento sostenido de las corporaciones rentables.

En nuestra actualidad el planeta nos necesita, nuestra responsabilidad como habitantes es preservar nuestro hogar, tratando de reducir los daños que hacemos con determinadas actividades. Vamos a ver a lo largo del trabajo de investigación las prácticas que se llevan adelante, para tratar de minimizar estos daños.

Para poder aplicar estas prácticas, la cultura organizacional debe estar inmersa en un plan de valores alineados a las buenas prácticas de RSE. Muchas de las acciones se apalancan en un buen plan estratégico que se trabaja en los departamentos de Recursos Humanos, Dirección, Ventas, IT, por nombrar algunos de todos los componentes de una organización. Es muy importante que la comunicación sea fluida y en tiempo real. Las personas que trabajan en la transformación digital tienen mucho poder comunicacional de gran valor para hacer partícipe a los clientes internos y también externos en tiempo real.

## **1.1 Preguntas de Investigación**

Cuando comenzamos a pensar en la investigación, surgen muchos cuestionamientos sobre cómo alcanzar una práctica exitosa de RSE. Muchas organizaciones hacen uso de esta modalidad hace décadas, pero también existen otras que no tienen conocimiento sobre como transformar filantropía en acciones de responsabilidad social empresaria.

El RSE está inmerso en la cultura de la organización, es producto de un trabajo planeado estratégicamente para su implementación, desarrollo y final, No hay final, sino propuestas de mejora continua, solo se redirecciona las acciones a seguir.

Podemos pensar que la investigación nos lleva a preguntarnos:

### **1.1.1 Pregunta Principal**

¿Cuál es la Visión que comparten las empresas exitosas que aplican RSE?

### **1.1.2 Preguntas Secundarias**

¿Cuáles son los beneficios de aplicar acciones de RSE?

¿Qué papel tiene la Innovación en las empresas con RSE?

¿Cuál es el aporte de la transformación digital en el resultado del uso de RSE?

¿Cómo se construye un plan de implementación de RSE+IT en un contexto Innovador y con transformación digital?

## 1.2 Objetivos

- Conceptualizar RSE con sus elementos fundamentales.
- Conceptualizar la Innovación en las empresas y su nivel de importancia.
- Analizar la experiencia de las empresas mundialmente reconocidas en las mejores prácticas RSE.
- Obtener un análisis del resultado del Benchmarking, que se realizó a nivel mundial, para poder usar los mejores casos, altamente exitosos, innovadores con transformación digital, para proponer un plan de RSE.

## 1.3 Alcance

Con este trabajo se busca mostrar como la conciencia social va tomando protagonismo en todo tipo de organización. Si bien se buscaron casos de éxito a nivel mundial, los conceptos, planes y acciones ejecutados pueden extenderse en otra escala, a cualquier tipo de empresa. Ejemplo: calificar la basura para reciclar, versus una multinacional que posee una planta recicladora de desechos.

El objetivo teórico nos orienta hacia donde debemos ir en caso de cambiar nuestra visión estratégica. El área de enfoque es amplia, se establece como límite que el alcance del presente estudio será estratégico, dejando fuera aspectos técnicos, como cálculos y formulas, para ver se incluye en la visión, los indicadores (liderazgos, posicionamiento, gestión de servicios, estrategia operativa, las competencias y la cultura organizacional). No se profundizará en las actividades de cada uno, solo se las presentará.

Este es un estudio de tipo cualitativo, con recopilación de datos de materiales públicos y entrevistas a profesionales y empresarios. Los entrevistados son profesores de Universidad, Empresarios y especialistas en RSE.

Todas las compañías son multinacionales, con presupuestos anuales asignados para RSE y llevan más de dos décadas aplicando RSE. Se destacan por su innovación y transformación digital, que miden organismos especializados.



## Capítulo II

### **2. Metodología de la Investigación**

#### **2.1. Paradigma y Metodología**

En el presente trabajo se tomará como base un paradigma cualitativo, ya que hay problemáticas que restringen la aplicabilidad de un paradigma cuantitativo, las perspectivas como por ejemplo modelos de negocios, cultura organizacional, estrategias, entre otros, que son susceptibles de descripción. En los expuestos casos se complementará con indicadores y cuadros en donde podemos ver que se hizo un análisis cuantitativo de variables reflejadas en sus resultados esto nos ayudará la triangulación, para bajar el sesgo de los datos de las empresas descriptas con la información cualitativa.

El tipo de investigación es fundamentalmente descriptiva por qué utilizamos casos de estudio ya realizados en donde se indican los casos ya medidos, analizados, procesados y expuestos, en un informe anual comparativo; con eso, podemos visualizar las prácticas de éxito o fracaso y correlacionar entre unas y otras las mejores prácticas a implementar.

En el enfoque cualitativo está guiado por las áreas y temas significativos de la investigación (la visión que comparten las empresas que aplican RSE). No obstante, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), en este caso, se deja abierta la puerta para desarrollar preguntas e hipótesis durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Se espera que estas actividades sirvan para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; Y después, para perfeccionarlas y responderlas. Como expresan los autores, la acción indagatoria se moverá de manera dinámica en ambos sentidos: entre los

hechos y la interpretación coma y resultaran proceso más bien “circular” en la que la secuencia no siempre es la misma.<sup>2</sup>

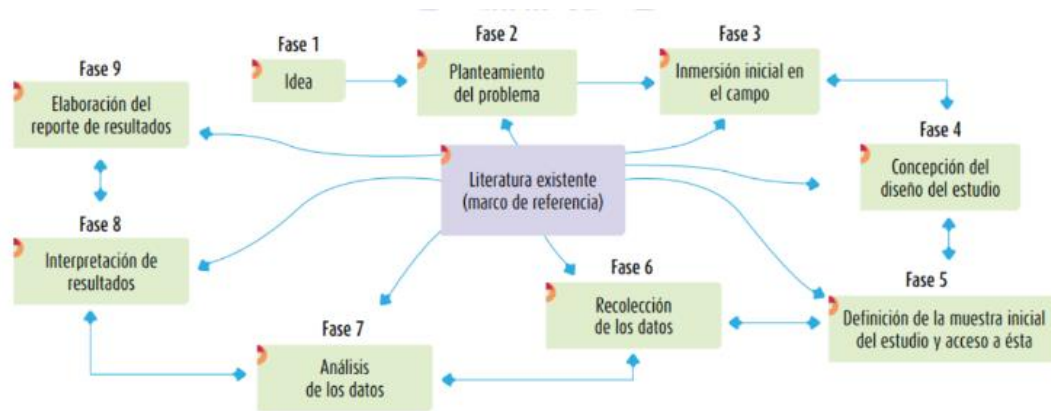


Figura 1: El proceso cualitativo según (Hernández Sampieri et al., 2014)

## 2.2. Instrumentos

Para la elaboración de este trabajo, se realiza una revisión de la literatura referida a la responsabilidad social empresarial en sus diferentes dimensiones, análisis, origen, definición, mejores prácticas, componentes, indicadores. Seguido por una presentación bibliográfica de la innovación y cómo impacta en las organizaciones en cuanto a la decisión de incorporar políticas de RSE.

## 2.3. Entrevistas

En los estudios cualitativos son muy frecuentes el uso de entrevistas, donde el investigador hace preguntas sobre los aspectos que le interesa estudiar, y también debe comprender el lenguaje de los participantes sumergiéndose en el significado que le dan los entrevistados en su ambiente natural de actividades cotidianas.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014

<sup>3</sup>Troncoso& Daniele, 2004



En esta investigación, para elaborar las entrevistas semiestructuradas se plantearon tres pilares como guías para la formulación de preguntas: Cuales son las empresas que aplican RSE, que producto o servicio ofrecen y si obtienen algún beneficio económico.

Las entrevistas buscaban obtener el mayor entendimiento sobre la cultura de RSE, los entrevistados fueron Profesores de la universidad, El fundador del CIS (centro de innovación Social) UDESA, y la responsable de RSE en Tubonor.

### **2.3.1. Preguntas**

1. ¿Cuáles son las empresas que conoce que aplican RSE?
2. ¿Qué producto o servicio comercializan?
3. ¿la rentabilidad aumenta por las acciones de RSE?
4. ¿Cómo definen estratégicamente que acciones seguir?
5. ¿Qué obstáculos se presentan para la implementación (económicos, culturales, tecnológicos, innovación)?

### **2.3.2. Profesionales Entrevistados**

Los entrevistados profesionales fueron:

ENCARGADA RSE DE EMPRESA:

- a) Lic. María Fernanda Navarro

PROFESORES UNIVERSITARIOS:

- a) Ph. D Gabriel Berger – Fundador CIS – Universidad San Andrés.
- b) Dr. Enrique Hofman – Rector Universidad San Andrés.
- c) Mag. Pablo Pla – Cátedra MBT.

### **2.3.3. Resultado de las Entrevistas**

Pregunta 1: TOMS / PROTOPIA / FCBOLA / TOMARCONCIENCIA / BANCO GALICIA / COCA COLA / GOOGLE / NETFLIX / WALT DISNEY/ entre otras.

Pregunta 2: alpargatas / gestión de donaciones / pelotas de futbol sustentables / agua / distribución de cañerías.

Pregunta 3: en todos los casos se vio un incremento de rentabilidad.

Pregunta 4: one-one / win-win / ISO 26000

Pregunta 5: económicos / culturales internas y externas/ falta de innovación Tecnológicos.



### Capítulo III

#### 3. ¿Qué es el RSE?

Según Howard Bowen (1953): *“Bowen habla sobre la relación entre la empresa y la sociedad y define, tal vez por primera vez, a la responsabilidad social como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”.*

Señala que la responsabilidad social se trata acerca de la idea de que su aceptación voluntaria por parte de los empresarios en el largo plazo pueda repercutir en una disminución de los problemas económicos y una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos de una organización empresarial.

Según Milton Friedman (1970) *“Indica que la única responsabilidad de la empresa consiste en utilizar sus recursos en actividades encaminadas a incrementar los beneficios de los de los accionistas.”*

Según Chiavenato (2009) *“Define la responsabilidad social como “la obligación gerencial que una organización asume de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad y los intereses organizacionales específicamente”.*

Según Kliksberg (2013) *“La idea de responsabilidad social de la empresa privada (RSE), avanza aceleradamente en el mundo y en Iberoamérica. 2900 empresas de 90 países han suscrito al Pacto Global lanzado por la ONU comprometiéndose a cumplir con los 10 principios de Derechos Humanos, laborales, medio ambiente y Anticorrupción que comprende.”*

Según la ISO 26000 *“Compuesta de 7 principios que toda organización socialmente responsable debería seguir entre ellos: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses, respeto a la ley, respeto a la normativa internacional de comportamiento, y respeto a los derechos humanos.”*

Según Redalyc (2019) *“En las empresas de la actualidad se habla de responsabilidad social empresarial cómo conjunto de prácticas, estrategia y sistemas de gestión que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.”*

### **3.2. Los siete ejes de la Responsabilidad Social Empresarial**

Como cualquier práctica, la Responsabilidad Social Empresarial debe basarse y respaldarse en ciertos ejes, siendo 7 principales:

#### *1. Gobernabilidad*

Este eje se enfoca principalmente en la dirección de la empresa, basada en la transparencia, equidad colaborativa, rendición de cuentas y aspectos sociales, ambientales y económicos.

#### *2. Público Interno*

Este eje toma en cuenta el capital humano de la empresa, está motivado por políticas y prácticas totalmente responsables que generen condiciones laborales estables, productivas y de bienestar familiar.

#### *3. Mercadeo Responsable*

El mercadeo responsable se cumple a través del desarrollo de una relación de confianza entre la empresa y sus clientes.

#### *4. Medio Ambiente*

La empresa debe estar comprometida con mantener y desarrollar operaciones conscientes con el medio ambiente, utilizar los recursos económicos adecuadamente y evitar impactos negativos en el planeta.

#### 5. *Comunidad*

Las organizaciones deben tener pleno compromiso con el desarrollo social, económico y ambiental del área en donde estén situadas, involucrando a las comunidades y a los pobladores.

#### 6. *Proveedores*

Los proveedores de los productos y servicios de la empresa deben construir relaciones transparentes y duraderas, basadas en la cooperación mutua y trato adecuado.

#### 7. *Política Pública*

La empresa debe generar interés empresarial e interés público para fomentar el desarrollo social, económico y ambiental del país en donde opera.

### 3.4. Los 3 pilares de la RSE

Se entiende que la responsabilidad social de las empresas abarca 3 aspectos fundamentales:

#### ***Responsabilidad Económica:***

Una de las acciones más importantes de toda empresa, que toda empresa debe desarrollar es la de generar riqueza en el entorno en el que desarrolla su actividad productiva (empleo, innovación, impuestos, etc..).

Esta tarea es fundamental también para el propio desarrollo de la empresa, pero la riqueza que se genere ha de basarse en valores y prácticas universalizadas. Obtener beneficios

y minimizar los costes de cualquier bien, sean económicos, medioambientales, sociales, etc. Es una tarea primordial que toda empresa socialmente responsable debe asumir y desarrollar.

***Responsabilidad Social:***

La empresa, para hacer una institución legitimada socialmente, ha dar respuesta a las demandas que la sociedad, le plantea desde los valores y las pautas de comportamiento que la propia sociedad le indica, de este modo, la empresa seguirá estando integrada en el entorno en el que está inserta.

***Responsabilidad Medioambiental:***

La empresa también expresa su responsabilidad social a través del cuidado de su entorno físico, este aspecto se convierte en una necesidad imperiosa para la propia subsistencia de la empresa, ya que, si bien en algunos países, una gran parte de los asuntos medioambientales se encuentran legalmente regulados, por otro lado, el respeto y el cuidado del medio ambiente es una cuestión clave para llevar a cabo un desarrollo sostenible.

**3.3. Stakeholders**

Definiciones básicas

Una característica fundamental de las organizaciones empresariales en los tiempos contemporáneos es su gran interrelación con otras instituciones y con diversos integrantes de la sociedad donde desarrollan sus actividades. Pero lo novedoso de estos tiempos es como lenta pero inexorablemente, estas organizaciones han ido incorporando dentro de sí opiniones voces e intereses de aquellos que hasta no hace mucho eran considerados “ajenos” al devenir empresarial.

El término inglés stakeholders concentra, de una manera muy general, a estos diferentes grupos, personas, organizaciones e instituciones que dentro de la comunidad “se interesan”

por el accionar de las empresas. Justamente, una de las definiciones más comunes que se le otorga a este término en inglés es el de interesado si bien su primer significado que data de 1708, lo definía como aquella persona que recibía apuestas.

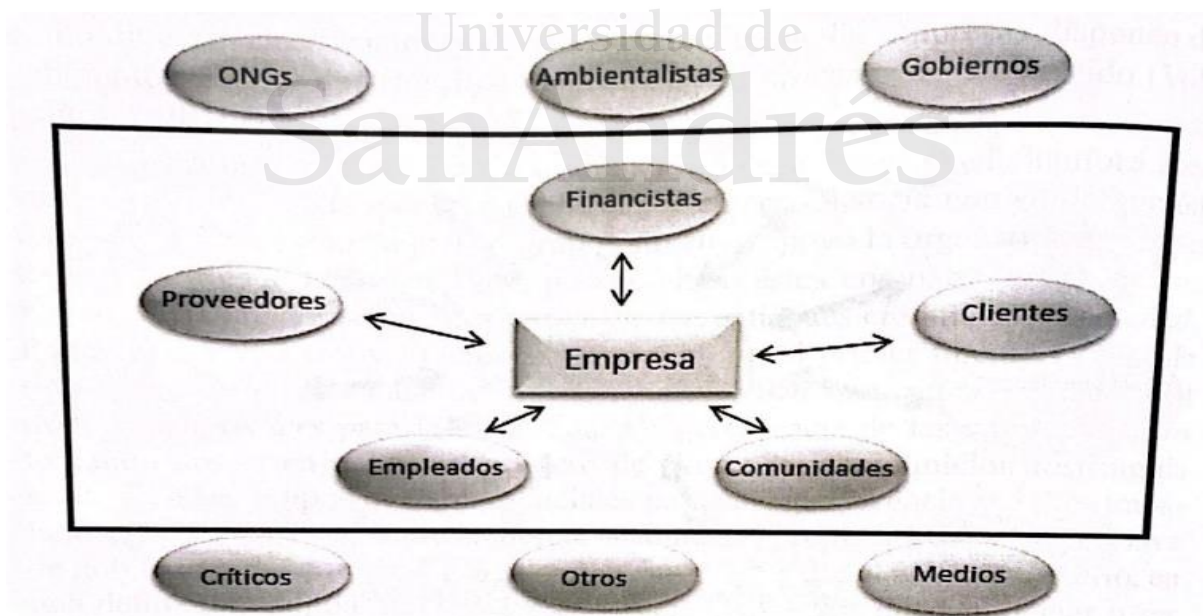
Hoy existen cantidades de definiciones, muchas de las cuales le otorgan al término significado que se orientan a diversas disciplinas. Un claro ejemplo de esta gran diversidad de opiniones se encuentra en la obra de Mitchell, Agle y Wood en (1997) donde se cuentan 27 definiciones sólo dentro de la doctrina y escritos empresariales. Algunas de las que se encuentran en la cronología son las siguientes:

- Stanford memo, 1963: “aquellos grupos sin que el soporte de la organización deja de existir” (primera por definición que puede encontrarse en el término). Citado en Freedman & Reed (1983) y Freeman (1984).
- Rhenman 1964: “son dependientes de la firma para conseguir sus logros personales y la firma es dependiente de ellos para su existencia” (citado por Nasi, 1995).
- Freeman, 1984: “todo grupo o persona que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una corporación”.
- Freeman y Gilbert, 1987: “puede afectar o ser afectado por un negocio”.
- Evan y Freeman, 1988:” aquellos que tienen un interés o una reclamación sobre la organización”.
- Alkhafaji, 1989: “grupos de quienes la corporación es responsable”.
- Carroll, 1989: “aquellos que defienden no tienen una o más clases de intereses”....“alcanzando un interés debido a la posesión de un derecho -legal o moral o un título legal- originado por la propiedad o demandas de la organización”.
- Hills and Jones, 1992: “integrantes que tienen una reclamación legítima en la firma...establecida por la existencia de una relación de intercambio, los que

suministran a la firma recursos críticos entre comillas (aportaciones) y a cambio cada uno espera que sus intereses sean satisfechos (como un incentivo).

- Langtry, 1994: “aquellos para los que las organizaciones son significativamente responsables de su bienestar, o mantienen un reclamo moral o legal en la organización”.
- Clarkson, 1995:(aquellos que tienen, reclaman o poseen derechos o intereses en una organización en sus actividades).
- Donaldson y Preston, 1995:( personas o grupos con intereses en los aspectos procesales y/o sustantivos de la actividad de la corporación).

De esta manera general el stakeholder puede definirse lo actualmente como aquella persona o grupo con interés o incumbencia en algo. Esto es algo que hoy ya se encuentra incorporado como definición del término que no solo se refiere a personas o individuos sino también a grupos y organizaciones que tienen interés o participan activamente de un sistema.



Fuente: versión adaptada al modelo original de Stakeholders (Freedman, 2003)



### 3.4. Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial para su correcta aplicación plantea un orden específico basado en dos puntos clave:

Dimensión Interna: cumplir con los criterios legislativos empresariales del país, establecer una guía de procesos éticos y transparentes, contar con procesos responsables con sus colaboradores para desarrollar el máximo potencial del capital humano.

Dimensión Externa: en este punto es sumamente importante tener presente el bienestar de las familias de los colaboradores de la empresa, las comunidades cercanas y con el estado del país.



Fuente: centrarse.org

### 3.5. RSE y la participación de las comunidades

La Responsabilidad Social Empresarial está completamente comprometida con la participación y el impacto en las comunidades en las que operan. Esta relación crea lazos de involucramiento con el fin de construir un desarrollo uniforme.

Algunos de los criterios que la RSE considera para el desarrollo comunitario son:

- Educación y cultura
- Creación de empleo y desarrollo de habilidades
- Desarrollo y acceso a la tecnología
- Generación de riqueza e ingresos
- Salud
- Inversión social

La RSE es probablemente una de las prácticas con mayor beneficio a corto, mediano y largo plazo, tanto en la empresa, como en la sociedad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que es primordial que los procesos de responsabilidad empresarial se lleven a cabo de forma interna para fomentar en los colaboradores bienestar, satisfacción y motivación.

#### 3.5.1 Estrategias para lograr incrementar y mejorar la utilización del RSE<sup>4</sup>

- *Diseñar programas de RSE se originales:*

Las empresas suelen ser poco creativas y tienden a imitar acciones de RSE cuando ven que a otras les va bien. Es común enterarse de las mismas acciones, pero de empresas u organizaciones totalmente diferentes. En la mayoría de los casos no hay una relación

---

<sup>4</sup>artículo, Adriana R. Orsi.

entre el tipo de acción y la empresa, a los grupos de interés les resulta poco sincero y confunde enterarse siempre de las mismas acciones que no generan ningún cambio social relevante.

Las organizaciones deben esforzarse y no caer en los mismos eventos y políticas de RSE, sino realizar acciones que realmente aporten algo más que permita resolver o mejorar la realidad que lo rodea tanto a nivel interno como externo.

- *Establecer programas de RSE con objetivos a mediano y largo plazo:*

Gran parte de las empresas solo realizan acciones de RSE puntuales a corto plazo que son poco eficaces y en muchos casos no tienen nada que ver con sus operaciones. Este tipo de políticas son percibidos por el resto de la sociedad como medidas oportunistas o de marketing social, pero no verdadero compromiso social con la comunidad. Una gestión seria de RSE debería tener objetivos más duraderos en el tiempo y metas sociales claras.

- *Trabajar para desarrollar la reputación social:*

Es común que las organizaciones se preocupen más por la imagen corporativa y no tanto por la reputación social puntos seguidos esta última casi siempre se mide cuando se desencadena una crisis. Es importante que ambos conceptos se han desarrollado sí medidos y no sea que se priorice uno más que otro.

La reputación social es la opinión o calificación de los grupos de interés y proveedores como con él al resto de los sectores de la comunidad, en cambio la imagen corporativa es el conocimiento y la penetración de las acciones de marketing y publicidad de la empresa. Para que la reputación corporativa sea sólida se debe tener una gestión responsable dentro y fuera de la organización para crear valor y lograr una buena reputación social que impactará en una positiva imagen corporativa.

- *Las organizaciones deberían utilizar la RSE, pero también fomentarla:*

Sensibilizar y educar a otros sectores sociales sobre la responsabilidad social, es una buena práctica para lograr más y mejor RSE. Demostrar con hechos a otros integrantes de la sociedad los beneficios de una gestión responsable.

- *Dejar de diseñar programas, proyectos y acciones de RSE solo para ganar premios, reconocimientos y distinciones:* es evidente que muchas empresas tienen una gestión frívola del RSE por lo que su mayor preocupación es lograr destacarse para tener una imagen responsable, pero en realidad no lo son punto lograr una un verdadero cambio social y una gestión responsable es lo que deberían tener como objetivo principal y no preocuparse tanto por ganar premios.
- *No dosificar la gestión de RSE:* la mayoría de las empresas y otros sectores sociales no están haciendo todo lo que podrían hacer en materia de RSE, se están auto limitando. Esto ocurre no por cuestiones de falta de dinero para invertir en RSE, o sino porque ciertas conductas no responsables y éticas les dan rentabilidad y mayores ganancias a las organizaciones. Esta actitud es repudiable y poco aconsejable ya que a la larga se descubren las acciones irresponsables y luego se paga un costo adicional alto. Es importante no especular en materia de RSE y actuar de acuerdo con las verdaderas posibilidades que se tiene en esta área.
- *Equilibrar las acciones de RSE internas con las externas:* es habitual lamentablemente hablar con empleados de una empresa que tiene gran imagen responsable pero cuando cuenta que no practican dentro de ella nada de lo que promueve afuera. Esta contradicción es muy dañina para las organizaciones, este tipo de grietas y fallas de gestión en las empresas coma no organizaciones. Este tipo de grietas y fallas de gestión no son errores involuntarios, sino que son planificados ya que hay ciertos aspectos de la gestión que todavía se niegan a asumir su responsabilidad. Si se utiliza la RSE en la gestión de una organización debe ser tanto en forma interna como externa para que

pueda considerarse socialmente responsable. Como ciudadanos debemos pedir más y mejor RSE a los diferentes actores sociales en nuestra comunidad para que la misma sea un poco más justa y sostenible.

Todo lo planteado en este artículo, es de vital importancia cuando queremos elaborar una visión estratégica basada en un enfoque de RSE. Podemos resumir diciendo que las acciones que se elijan llevar adelante deben responder a necesidades identificadas como realmente importantes para la comunidad en donde está inserta, de manera innovadora y creativa, para que los clientes tanto internos como externos, perciban las mismas como genuinas, se incorporen a las acciones de manera voluntaria con el sentido real de pertenencia, que hará que no se aparten con el correr del tiempo.

Esto sucede cuando los objetivos planteados están bien orientados y comunicados, es decir, los objetivos son el resultado de una investigación formal sobre las necesidades latentes de la comunidad, y la forma de resolverlas está al alcance de las posibilidades conductuales y económicas de la organización.

La reputación social es una imagen mental que perciben en el ecosistema donde estamos inmersos, se crea como resultado de las acciones que aplicamos para posicionarnos como actores importantes del cuidado de nuestro planeta. Si esto es una imagen negativa, afecta directamente al crecimiento de nuestra organización, ya que las personas eligen comprar un poco de esa posición socialmente responsable, sobre todo las generaciones Millennials (nacidos entre 1982 y 1994) y Centennials (nacidos a partir de 1995 y hasta el presente), nadie quiere ser parte de organizaciones que dañan el planeta innecesariamente.

### 3.5.2 Cómo medir la RSE de tu empresa y empieza a medir la efectividad de tu estrategia<sup>5</sup>

Mucho se ha discutido en este y otros espacios sobre el valor que la responsabilidad social corporativa puede ofrecer a las empresas, siempre que esté alineada con su modelo de negocio. La RSE implementada de forma estratégica, la que va más allá de las actividades filantrópicas, las donaciones esporádicas, las relaciones públicas y las campañas ocasionales; la RSE cuyos esfuerzos pueden ser sostenibles en el tiempo porque contemplan la triple cuenta de resultados; esa RSE puede aportar mucho valor a las organizaciones. El resto está de moda. Así es, una gran cantidad de empresas hoy en día cree estar integrando la RSE dentro de sus operaciones, pocas de ellas lo hacen realmente. El resultado es que las prácticas filantrópicas o asistencialistas disfrazadas de responsabilidad social parecen haberse convertido en una plaga en el mundo corporativo.

No obstante, aquellas empresas que han adoptado un compromiso profundo con este modelo de gestión enfrentan también un reto importante. ¿Cómo medir la RSE?, ¿cómo conocer el impacto de sus esfuerzos?

La respuesta es mucho más sencilla de lo que parece. La clave para medir la responsabilidad social es deshacerse del paradigma de que un mismo indicador de desempeño funciona para todos los proyectos y para distintas organizaciones. Utilizar las métricas adecuadas para cada iniciativa es crucial para una medición eficiente.

Dicho lo anterior, ¿cómo identificar los mejores indicadores para medir la efectividad de un proyecto determinado? La medición de cada proyecto dependerá de dos preguntas fundamentales:

---

<sup>5</sup>Fuente, Expoknews.com

- ¿Por qué haces lo que haces?
- ¿Cómo lo estás llevando a cabo?

Estas dos interrogantes ayudan a las organizaciones a deshacerse de los marcos preconcebidos y medir en primer lugar, el impacto de sus actividades con relación al objetivo y en segundo, su avance dentro de un periodo determinado.

### **3.5.2.1 Marcos internacionales**

Los marcos corporativos son una guía valiosa para las organizaciones en el proceso de medir su desempeño, especialmente en materia de RSE. Sin embargo, de acuerdo con un documento publicado por CSR training Institute, éstos solo pueden resultar verdaderamente útiles cuando se alinean con los objetivos clave del negocio y apoyan a las empresas a nivel de proyecto.

Esto quiere decir que aquellos marcos y sistemas que proporcionan una serie de datos corporativos y solos agregan carga a las operaciones de primera línea, necesitan ser examinados con detenimiento.

La RSE es un área emergente y gracias a su evolución, no siempre es sencillo identificar las métricas adecuadas para su medición. Esta es en cierto modo un área de oportunidad para establecer métricas convenientes para cada iniciativa y más tarde, marcos que puedan adaptarse a diferentes organizaciones.

Las normas internacionales y los protocolos estándar son importantes, pero en términos de RSE producen confusión a menudo. El resultado es un equipo de primera línea tratando de medir las cosas equivocadas con las métricas equivocadas; lo que desemboca en un profundo sentimiento de frustración, tensión y poco valor.

De acuerdo con la norma ISO 26000, una organización es más o menos responsable con el medio en el que opera, en función de siete objetivos corporativos. Estos elementos no son

definitivos, aunque sí miden, de alguna manera, la voluntad de cada compañía por generar prácticas que promuevan el desarrollo sostenible.

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto hacia las partes interesadas
- Legalidad
- Normativa internacional
- Derechos Humanos

Volviendo a las dos preguntas fundamentales, estos siete objetivos corporativos pueden utilizarse para la medición de un programa de responsabilidad social, siempre que estos se alineen a dos preguntas fundamentales: por qué y cómo.

¿Por qué la empresa invierte recursos económicos y humanos en este proyecto particular y NO en otro?

¿Cómo lo logra?, ¿de qué forma rastreamos el progreso hacia el por qué?

El *por qué*, nos da el objetivo; el *cómo*, nos enseña a rastrear cada uno de los pasos de la organización para llegar a él. En este sentido, los objetivos corporativos planteados por ISO 26000 responden íntegramente al cómo. Las métricas para evaluar el cumplimiento del por qué, dependen por completo del objetivo planteado por la organización.

Un programa cuyo objetivo, por ejemplo, es reducir un 35% las emisiones de gases efecto invernadero de una compañía dentro del próximo año; deberá utilizar métricas adecuadas para monitorear estos gases y realizar mediciones periódicas. Este es el por qué. Así mismo, no debe olvidarse del cómo. ¿Qué acciones está llevando a cabo para conseguir ese objetivo? Quizá esté reduciendo su consumo energético, adoptando fuentes de energía más limpia y generando iniciativas de transporte compartido o *home Office (trabajo remoto)* que permitan reducir la huella ambiental de sus colaboradores.



Todas esas acciones deben ser medidas de manera independiente y ayudan a determinar en qué punto se encuentra una compañía con respecto a su meta final. Quizá está cumpliendo únicamente con la normativa legal y pueda identificar mejores áreas de oportunidad.

Las respuestas a cómo y por qué generalmente son específicas para casa proyecto, por lo que es lógico pensar que las métricas varíen en función a las necesidades de cada uno de ellos.

Una vez que se ha identificado qué medir y cómo, también es necesario establecer procesos sistemáticos para la adquisición de la información necesaria para la gestión del proyecto. Es importante asegurar que ésta se encuentra libre de sesgos, por lo que una revisión periódica externa puede ser de gran ayuda.

Debemos avanzar desde la premisa que las acciones que se formulen deberán ser innovadoras, no pueden existir dos planes completamente iguales. Cada organización debe poner en práctica la resolución de problemas con propuestas innovadoras y creativas.

Uno de los condimentos que se puede utilizar es de transformación digital conectándose a internet, por la cantidad de recursos disponibles para todas las empresas, con costo cero de uso. Los planes de acción actualmente son en su totalidad implementados sobre plataformas digitales para su comunicación efectiva en tiempo real, poder cubrir una masa crítica relevante para una reputación social presente positiva. Se necesita saber de innovación, su aplicación y su forma de medirla.

### 3.5.2.2 Innovación

*¿Qué es la innovación Según Peter Drucker?*

Peter F. Drucker p. 50(1985) *“Sugiere el siguiente concepto: "la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos, (los cambios) pueden ofrecer para la innovación social o económica."*

*¿Qué es innovación según Kotler?*

(Towe, 2004) *“La innovación es solo un paso dentro del proceso de una idea. Kotler afirma que un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.”*

*¿Qué es la innovación según Porter?*

La innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc., haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles.<sup>6</sup>

### 3.5.2.3 Tipos de innovación: *¿Cuáles son y cómo aplicarlos en tu empresa?*

Innovación de productos: es cuando se aporta algo nuevo al mercado. El televisor, por ejemplo, fue algo innovador para la época que se lanzó, presento lo que es una imagen, con sonido y entretenimiento a todos los hogares. Con el tiempo, se convirtió de una innovación radical a una disruptiva, luego a una incremental. Llegando a todo el mundo con tv a color, televisión por cable, la pantalla plana, y hoy los Smart Tv.

---

<sup>6</sup>Porter, 1993

Innovación en los servicios: entrega de alimento, por ejemplo. Los consumidores antes buscaban sus alimentos, o los comían en un lugar. Fue en ese tiempo donde se innovo ofreciendo que con una llamada telefónica el cliente podía pedir lo que quiera. Luego paso a pedirse por páginas web y hoy se piden en app de smartphones.

Innovación en los procesos de producción: marcas de cosméticos, por ejemplo. Ellas innovan en líneas completamente fabricadas en materiales reciclados y biodegradables. La empresa se llama Natura.

Innovación en el modelo de negocio: ejemplo Startups. Los Bancos, postpandemia. Muchos (sino casi todos) interactúan con sus clientes sin punto de atención al cliente físico.

Innovación tecnológica: la revolución industrial es el ejemplo más claro de como la tecnología cambio radicalmente la forma de vida de las personas. Actualmente tenemos el principal ejemplo en internet y los smartphones en general, revolucionando no solo productos y servicios, sino también el comportamiento de la gente.

Innovación logística: la correspondencia, hace tiempo, demoraba semanas en llegar. Si hablábamos de encomiendas de productos podían ser hasta tres meses. La innovación que se implementó en la creación de centros logísticos de almacenamiento y otros de distribución, estratégicamente localizados, lograron cambiar radicalmente este escenario. Hoy se utilizan aplicaciones y hasta drones para la entrega de productos.

Innovación en el marketing: la forma de comunicar y los medios ha cambiado. Antes se hacía un aviso por medios gráficos, pero hoy es más eficiente el uso de plataformas o redes sociales en manos de influenciadores que tienen un nuevo lenguaje, recursos y formas de presentar los productos.

Innovación organizativa: podemos hablar de cambios a nivel estructural para mejorar la productividad, los servicios, los productos y los procesos. El teletrabajo es un ejemplo, también el chatbot como servicio de atención al cliente.

A continuación, se presenta el manual de introducción para el premio Nacional a la innovación, que otorga La Fundación Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación, porque ahí se encuentran las mejores prácticas para poder medir los resultados de una gestión exitosa de procesos llenos de innovación (ver anexo 2).



## Capítulo IV

### **4. Benchmarking de mejores prácticas RSE**

Para la elaboración del presente capítulo, se realizó una búsqueda en un navegador de internet, sobre rankings de RSE e Innovación a nivel mundial, donde figuran muchas empresas, de las cuales solo se tomaron las primeras diez primeras, luego se comparó las que figuran en ambos rankings, para ver que sean responsables e innovadoras: y de esas se buscó los informes publicados para poder dar solidez a la investigación.

En los informes de estas cuatro empresas seleccionadas (Google, Netflix, Walt Disney Company, Jhonson&Jhonson), se puede apreciar la visión estratégica enfocada a RSE. Sus acciones tienen componentes innovadores (ver anexos de cada una) y finalmente una muy buena métrica para concluir la eficiencia de su aplicación.

#### **4.1. Google**

Fundada en 4 Setiembre 1998 (23 años) por Serguei Brin y Larry Page, Sede 1600 Amphiteatre Parkway, Mountain View, California, Estados Unidos, CEO Sundai Pichai.

Compañía Estadounidense, cuya especialización son los productos y servicios relacionados con internet, softwares, dispositivos electrónicos y otras tecnologías, propiedad de la multinacional Alphabet.

El principal producto de Google es el motor de búsqueda de contenido en internet del mismo nombre, aunque ofrece también otros productos y servicios como la suite ofimática Google Drive el correo electrónico llamado Gmail, sus servicios de mapas Google Maps, Google Street View y Google Earth, el sitio web de vídeos YouTube y otras utilidades web como Google libros, Google noticias, Google Chrome y la red social Onepart, lidera el desarrollo del sistema operativo basado en Linux Android orientado a teléfonos inteligentes,

tabletas, televisores, automóviles y de gafas de realidad aumentada las Google Glass ,su eslogan es” Haz lo correcto”(no disponibles en el mercado actualmente).

#### **4.1.2 Informe**

El Informe medioambiental de Google de 2021, proporciona una actualización de la información más detallada sobre la estrategia de sostenibilidad. El informe de 2021 cubre el año fiscal 2020 (del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020) e incluye datos, aspectos destacados del desempeño y progreso con respecto a los objetivos. También menciona objetivos notables establecidos en 2021. Este informe describe cómo están impulsando un impacto ambiental positivo en todo el negocio de cinco maneras clave:

1. Diseñar centros de datos eficientes,
2. Promover la energía libre de carbono,
3. Crear lugares de trabajo sostenibles,
4. Construir mejores dispositivos,
5. Servicios y empoderar a los usuarios con tecnología.

Resumen de la estrategia de sostenibilidad en cinco años (ver Anexo 3)

#### **4.2. Netflix**

Esta compañía fue creada el 29 de agosto de 1997 (24 años) por Reed Hastings y cofundador y director ejecutivo Marc Randolph. Está ubicada en los Gatos, California en los Estados Unidos. Su actividad comenzó ofreciendo servicios de alquiler de DVD a través de correo postal, pero actualmente Netflix participa en la producción de obras audiovisuales desde la creación o adquisición del producto hasta su difusión mundial. Es una plataforma de contenido estadounidense y empresa de producción de contenidos.

#### **4.2.1 Informe**

(SASB) informe de la Junta de normas de contabilidad de sostenibilidad. En este informe se cubre un desempeño ambiental, social y de Gobierno corporativo, mirando hacia el año anterior brinda a los inversores y a las partes interesadas, información sobre el impacto amplio sobre la sociedad. El informe se centra en el material del negocio y de la industria, utilizando un marco de la Junta de normas de contabilidad de sostenibilidad como punto de referencia.

2021 marcó un año de progreso muy significativo para Netflix, en términos de abordar sus emisiones e incorporar la sustentabilidad en sus prácticas comerciales principales. (ver anexo 4)

#### **4.3. Walt Disney Company**

Fundada por Walt Disney y Roy O. Disney, el 16 de octubre de 1923(98 años), el estudio empezaría a competir en 1928 contra Fleischer Estudios con SteamboatWillie y con los cortometrajes SillySymphonies y en 1930 empezaría con la producción de Snow White and theSevenDwarfs que sería estrenada en 1937, la cual tuvo éxito al poco tiempo de fundarse la compañía con un valor de producción de 1.250.000 dólares. Su sede está en Burbank, California. Su actual CEO es Bob Chapek.

The Walt Disney Company es el conglomerado de medios de comunicación y entretenimiento estadounidense más grande del mundo.

#### **4.3.1 Informe**

The Walt Disney Company elabora un informe de responsabilidad social corporativa en donde el mensaje de su estrategia empresarial se define como una empresa honorable y socialmente responsable y hace una inversión a largo plazo que los beneficie en la actualidad y que tiene el potencial de lograr un impacto aún mayor en el futuro de los niños y las familias

alrededor del mundo. Pone a las metas como una herramienta muy importante para medir el progreso y guiar las ambiciones, evaluar periódicamente y que ajusten a la visión estratégica general. (Ver anexo 5)

#### **4.4. Johnson& Johnson**

Fundada en 1886 (136 años), Por Robert Wood Johnson I, James Wood Johnson y Edward Mead Johnson. Su sede está en New Brunswick, Nueva Jersey, Estados Unidos. Es una empresa multinacional estadounidense, fabricantes de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, de cuidado personal, perfumes y para bebés. Sus acciones comunes son un componente del promedio industrial de Dow Jones y fue la empresa número 37 según el índice Fortune2018 en la lista de las 500 más grandes de los Estados Unidos por ingresos brutos.

##### **4.4.1 Acciones de RSE**


Johnson & Johnson ha sido socio de SavetheChildren durante mucho tiempo. Su visión compartida es un mundo donde ningún niño muere por causas prevenibles y cada niño tiene la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.


Johnson & Johnson y SavetheChildren están trabajando codo con codo en todo el mundo, desarrollando la resiliencia de los niños a través de enfoques innovadores para la salud y el desarrollo, al mismo tiempo que actúan como la voz principal de quienes más lo necesitan. (Ver anexo 6).


En estas breves citas de datos generales sobre las empresas presentadas, queremos resaltar las visiones y elementos que comparten cada una, al tener acciones de RSE+IT, en un breve cuadro descriptivo, elaborado del análisis de los datos publicados por ellos en sus informes públicos.




4.4.1.1. Cuadros Resumen de Acciones en Reportes RSE

Empresa	Visión	Objetivos	Acciones	Resultados
	<p><i>"Nos esforzamos por incorporar la sostenibilidad en todo lo que hacemos"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar centros de datos eficientes.</li> <li>• Promover la energía "Libre de Carbono".</li> <li>• Crear lugares de trabajo sostenible.</li> <li>• Construir mejores dispositivos.</li> <li>• Servicios y empoderar a los usuarios con tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía renovable en la infraestructura, compenso emisión residual por créditos de carbono de alta calidad.</li> <li>• Centro de datos lejos de los vertederos.</li> <li>• Actualizaron servidores.</li> <li>• Todas las instalaciones usan leed.</li> <li>• Puestos de carga para vehículos eléctricos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doble eficiencia en su centro de datos.</li> <li>• 81% de residuos desviados.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23% de componentes reacondicionados.</li> </ul> </li> <li>• 100% energía renovable.</li> <li>• Certificado LED.</li> <li>• 3.600 puestos de carga eléctricos para autos eléctricos.</li> </ul>

Empresa	Visión	Objetivos	Acciones	Resultados
	<p><i>"A medida que Netflix crece, queremos asegurarnos que más personas vean sus vidas y su culturas reflejadas en la pantalla, nuestra base de colaboradores, y los creadores con los que trabajamos, son tan diversos como las comunidades a las que buscamos servir, colaboramos con las culturas creativas locales en las que operamos y reducimos el impacto ambiental".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar: vía energía eficiente y operaciones inteligentes.</li> <li>• Electricidad: vehículos, edificios y generadores.</li> <li>• Descarbonizar: lo que falta... bajar a cero el uso de combustible fósil, y bajar la emisión de carbono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y captación de eficientes del calor del edificio.</li> <li>• Incorporación de vehículos eléctricos a las flotas.</li> <li>• Instalación de estaciones de carga para los vehículos eléctricos.</li> <li>• Utilización SAF de combustible de aviación sostenible y de hidrogeno verde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80% de la electricidad renovable a partir del alto impacto.</li> <li>• 20 megavatios de capacidad solar instalada.</li> <li>• 15 millones de galones de combustible ahorrado.</li> <li>• 2.6 millones de galones de combustible ahorrado para la aviación convencional.</li> </ul>

Empresa	Visión	Objetivos	Acciones	Resultados
	<p><i>"Somos una corporación socialmente responsable en donde la estrategia es honorable y RSE, hacemos una inversión a largo plazo que nos beneficie en la actualidad y nos potencie en lograr un impacto mayor a futuro en niños y familias alrededor del mundo"</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones</li> <li>• Desechos</li> <li>• Agua</li> <li>• Horas de voluntariado</li> <li>• Vida Saludable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el 50% de combustibles en las instalaciones.</li> <li>• Re-direccionar los residuos de los parque en un 54% con respecto al año anterior.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el consumo de agua en los mismos niveles.</li> </ul> </li> <li>• Aportar más de 5 millones de horas de voluntariado de colaboradores a servicio comunitario.</li> <li>• Aumentar en un 85% la venta de alimentos saludables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logrado</li> <li>• Logrado</li> <li>• Por buen camino</li> <li>• Por buen camino</li> <li>• Por buen camino</li> </ul>

Empresa	Visión	Objetivos	Acciones	Resultados
	<p><i>"... Continuar contribuyendo sobre nuestro compromiso conjunto para inspirar la innovación para los niños mas necesitados. Jhonson&amp;Jhonson se compromete a ayudar a todos los niños del mundo más necesitados a vivir una larga vida, saludable y feliz. El trabajo vital que realiza SavetheChildren es la base de un mundo mejor y un futuro mejor".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa ToRecycle@ayuda</li> <li>• Reducción del Impacto Ambiental.</li> <li>• Inversión en investigación sobre el cuidado del bebe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento anual de recaudación.</li> <li>• Montar escenarios públicos con personas influyentes para hablar de logros y éxitos.</li> <li>• Foto para recaudar donación por redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplido.</li> <li>• Cumplido.</li> <li>• Cumplido.</li> </ul>

Cuadro resumen de análisis de informes RSE Google, Netflix, Walt Disney y Jhonson&Jhonson.

## Capítulo V

### 5. Plan de Implementación RSE+IT (Responsabilidad Social Empresarial más Innovación Tecnológica)

En el presente plan, se sentarán las bases de una planificación efectiva de acciones concretas de RSE en una compañía.



#### 5.1. PASO 1: Diseñar Misión y Visión Estratégica de la Empresa orientada a RSE+IT.

La importancia de la Visión radica en tener una comunicación con los stakeholder internos arraigada al propósito que buscan lograr en el tiempo, para así tener el compromiso y sentido de pertenencia a la misma. Toda Visión debe ser aceptada de manera voluntaria por sentirse representados y orgullosos de ser parte de un proyecto que los hará ser mejores personas, profesionales, responsables socialmente, entre otras cualidades que se perciban como de gran valor.

### 5.1.1. La Visión

La Visión de una empresa es la foto del futuro, es el camino que quiere recorrer, en donde se pregunta ¿qué queremos para el futuro? ¿Cómo llegaremos? Como hacer el sueño posible, hay que crear una Visión que contenga varios aspectos. Existen algunas preguntas que nos ayudan a poner en papel lo que queremos.

¿Cómo ves la empresa en diez años?

¿Cómo se adaptará la empresa a los cambios del futuro?

¿Cómo quieres que tu empresa sea percibida?

¿Qué deseas aportar a la sociedad en el futuro?

Las respuestas deben ser muy sinceras para poder comprometerse a cumplirlas. Desde ahí, podemos identificar los principios y valores que nos representaran, como por ejemplo la innovación, la responsabilidad social empresaria, tecnología, entre otros.

La Visión debe ser presentada de manera corta pero contundente, para comunicada efectivamente a todos los stakeholders internos (colaboradores) y externos (clientes y comunidad en general). Redactarla en una sola frase donde se pueda entender los objetivos a lograr y los puntos importantes.

#### Ejemplos de frase de una Visión empresaria

- Ser una empresa integrada de energía, rentable y con capacidad para actuar en diferentes contextos de negocios.
- Ser reconocida como una de las mejores organizaciones del sector comercio a nivel internacional, ofreciendo el mejor surtido, el mejor servicio, a los mejores precios.
- Ser el mejor Banco de la región.

- Ser reconocidos por la sociedad a través de la excelencia de nuestros valores y por el liderazgo en el mercado donde actuamos.
- Es guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor.

### **5.1.2. Misión**

Se conceptúa la misión como la expresión del propósito o finalidad que una organización persigue. En muchos sentidos enuncia su razón de ser, delimitando su campo de actuación. También suele expresar su declaración de valores y su filosofía, resultando relativamente estable en el tiempo.

dentro de los procesos de planificación estratégica las misiones se formulan como si fueran variables independientes, desacoplada de la dinámica del contexto externo, y sus definiciones técnicas comúnmente se orientan hacia las expectativas del mercado -cliente y accionista-así como hacia la de sus directivos y la percepción que estos tengan sobre los demás intereses corporativos. las misiones que así surgen difícilmente expresemos objetivos e intereses de muchos stakeholder, Limitándose a enunciar puntos de vista muy enfocados en el negocio. Por ejemplo:

- Alcanzar el liderazgo de la industria global del café.
- Incorporar a la vida el potencial de las plantas.
- Aprovechar la eficacia de la ley de Moore para aportar dispositivos inteligentes y conectados a cada persona en el planeta.
- Proteger hogares, lugares de trabajo y a la sociedad.
- Mejorar la calidad de vida de las personas a través del oportuno lanzamiento al mercado de innovaciones tecnológicas representativas para el consumidor.

Las misiones así formuladas corren el riesgo de transformarse en un elemento más de la retórica empresarial, generalmente asociados a discursos de marketing -tanto externo como interno- antes que a conceptos activos que provoquen la discusión y el pensamiento estratégico respecto de gestiones que incluyen a de manera socialmente comprometida. Por este motivo, muchas empresas desisten de formularlas y en su lugar exponen los valores que guía pueden considerar a sus diversos stakeholders y sus intereses.

### **5.1.3 Los Valores**

Los Valores son los principios que orientan las acciones y decisiones laborales. En el presente plan los valores sociales son los que tomaremos como principales para poder dar un marco de crecimiento a la Visión orientada al RSE. Los valores sociales hablan de la responsabilidad social o la contribución al medioambiente, acerca de una dinámica de trabajo o incluso de la felicidad, por ejemplo, sustentabilidad y cooperación. A continuación, una propuesta de valores fundamentales para una organización con RSE<sup>7</sup>.

- Equilibrio
- Compromiso
- Comunidad
- Diversidad
- Empoderamiento
- Innovación
- Integridad
- Propiedad

---

<sup>7</sup>Fuente [blog.hubspot.es](http://blog.hubspot.es)

- Seguridad
- Rendición de cuentas
- Honorabilidad
- Honestidad
- Justicia
- Responsabilidad
- Promesa a los clientes
- Inclusión
- Aprendizaje
- Trabajo en equipo
- Pasión
- Calidad



Universidad de  
SanAndrés

Estos valores actúan como impulsores de la Visión, los empleados se sentirán más comprometidos y motivados si están bien comunicados en toda la organización. Muchos optan por poner marquesinas internas con el listado, también en los memos internos, en los pies de los mails, etc.

El tiempo asignado a esta tarea no puede superar más de dos reuniones de una hora aproximadamente. Una con altos cargos y la segunda con todos los integrantes de la organización.

## **5.2. Paso 2: Cultura Organizacional, comunicación a los Stakeholders internos (selección según el interés demostrado).**

En el segundo paso queremos incluir a todos aquellos stakeholders internos que quieran voluntariamente participar de las políticas nuevas plasmadas en nuestra visión estratégica. En esta instancia, puede vislumbrarse el interés particular de los colaboradores a los cuales se les pedirá que en una encuesta a modo orientativo de los conocimientos previos sobre las políticas de RSE y sus motivaciones personales, por las cuales quieren ser parte activa del proyecto a desarrollarse en la organización. Como premisa, siempre escuchar a los colaboradores actuales antes de realizar una selección nueva para armar un área específica de RSE.

El modelo de la empresa es más inclusivo, en el que cada grupo de stakeholders interno merece consideración por lo que en sí mismo representa y no solo por su capacidad para ser medio o instrumento de otro grupo: al considerar a los partícipes como seres humanos complejos por naturaleza, se comienza a colocar la ética y la responsabilidad en el centro de una nueva forma de concebir a las empresas, en las que los stakeholders tienen una participación más activa en sus procesos organizacionales.

En este paso, se acerca la introducción sobre el tema de responsabilidad social empresarial y un modelo integrado con innovación tecnológica. Podríamos llamarla la primera reunión en donde oficialmente se presenta la disciplina a incorporar en la organización, de manera formal con contenidos teóricos audios visuales y con una sólida oratoria, en donde se motive y despierte el interés de los colaboradores.

Se funda el Departamento de RSE+IT con el líder a cargo de los proyectos y sus colaboradores. Si el líder no surge de los colaboradores internos, se contrata especialistas en Change Management para buscar el perfil adecuado, ya que son especialistas en cambios organizacionales, es la estrategia para satisfacer la necesidad del cambio.



Se aplicará un método de integración de stakeholders en donde tenemos cuatro etapas<sup>8</sup>:

1. Atención:(diferenciación, conocimiento, información, seguimiento, asistencia)
2. Participación: (Reconocimiento mutuo, convocatoria, diálogo explicativo, y diálogo consultivo).
3. Compromiso: (proposición deliberativa, conciliación y negociación, colaboración).
4. Involucramiento:(cooperación y asociación, delegación de poder y control stakeholders).

El tiempo asignado a esta tarea no puede superar más de dos reuniones de una hora aproximadamente. Ambas reuniones con los stakeholders internos más interesados por ser parte de la nueva área de RSE+IT.

### **5.3. Paso 3: (QUE) Elaboración de Objetivos y proyectos de RSE+IT**

#### **5.3.1. Objetivos**

Aquí describimos exactamente en tiempo, acciones y presupuesto QUE es lo que queremos hacer. Por ejemplo:

- Crear lugares de trabajo sustentables.
- Reducir el uso de combustible fósil.
- Usar materiales reciclados.
- Incorporar incentivos para obtener horas de voluntariado comunitario de nuestros colaboradores.
- Aumentar el consumo de comida saludable en la jornada laboral.
- No usar papel para tareas administrativas, digitalizar los procesos.
- Clasificar los residuos.

---

<sup>8</sup>Jorge Roberto Volpentesta (pág. 306- 332)

- Cambiar toda la luminaria a tecnología Leed.

En los ejemplos expuestos, podemos ver claramente como se expresan las necesidades a cubrir, que recordemos ya las identificamos en los comienzos del plan cuando relevamos la situación actual de la empresa. Ya con los objetivos formalizados, comenzamos a detallar el plan de acción a seguir, incluimos línea de tiempo, tipo de acción o acciones, los participantes, el líder o responsable del proyecto, presupuesto asignado para realizar el plan.

### 5.3.2. Proyecto

Tomando como guía los objetivos propuestos anteriormente, se plantea un modelo a seguir para llegar a cumplir un proyecto en su totalidad.

Como vimos, las necesidades latentes a cubrir pueden ser muchas, de las reuniones con los stakeholders externos podemos identificar algunas y otras con los internos. Concluido ese relevamiento, el líder de proyecto propone un modelo de acción para cada proyecto.

- 1) **Definir líneas de Acción:** como primera medida definir líneas de acción para empezar a gestionar. Repasar el marco de referencia en donde establecimos las políticas sociales que van a guiar a la organización. Aspectos a tener en cuenta como la línea de negocio en la que opera el nicho de mercado, cobertura poblacional con la que cuenta, grupos de interés, su inversión y sus ingresos anuales. Las líneas de acción deben ser planteadas de acuerdo con las necesidades del grupo objetivo del proyecto y los valores de la empresa. En este definen también los actores con los que se tendrá interlocución (proveedores, contratistas, colaboradores, autoridades territoriales, comunidades).

- 2) **La empresa debe establecer un presupuesto de inversión** social, un monto que estará destinado a cubrir cada uno de los procesos del proyecto a llevar a cabo. Este monto debe surgir de las utilidades de la empresa o de un fondo destinado para inversión.
- 3) **Realizar un plan de inversión:** tercer paso es realizar un plan en el que se ejecuten acciones que distribuyen el presupuesto. para hacer una adecuada repartición, es necesario que la empresa consulte a los beneficiarios de los proyectos, esto se hace con el fin de conocer si las acciones planteadas satisfacen sus necesidades. así la empresa podrá darse cuenta de los cambios que puede generar, por eso también es importante medir el retorno de la inversión social.
- 4) **Crear acciones de estimulación:** la empresa debe crear mecanismos que estimulen los diferentes procesos, ya sea para darlos a conocer, o para crear un vínculo con el público objetivo. no solo serán útiles para funciones de motivación también para el control y la supervisión de la participación de los diferentes grupos de interés.
- 5) **Ejercer control de las políticas:** es necesario que la firma haga seguimiento de la aplicación que están teniendo las diferentes líneas de acción. se debe hacer desde dos frentes: interno, para evaluar el desarrollo de la empresa, y externó, para calificar el papel de los grupos de interés. Es esencial para saber si el rumbo marcado por la compañía es adecuado y efectivo. es un punto básico para alcanzar los objetivos.
- 6) **Propiciar prácticas sostenibles:** también debe diseñar prácticas que mejoren las relaciones con dos públicos afectados directamente: comunidades y autoridades. cuyo fin es afianzar la confianza con estos actores por un período

que le permita a la firma ver cambios y mejoras. Estas labores cumplen el criterio de sustentabilidad.

- 7) **Dar valor a la cadena laboral:** el eje central de las labores establecidas es puntualmente con nuestros colaboradores. se deben formular acciones, de índole social, que le garanticen beneficios y fomenten en ellos su cooperación con la empresa.
- 8) **Contribuir al clima laboral:** tanto colaboradores como directivos, deben poner en práctica comportamientos corporativos adecuados que optimicen el clima laboral y mejor en la productividad. Acciones propias de amabilidad y cortesía. para este plan necesitamos incentivar la innovación, invitando a todos los integrantes de la organización a generar constantemente ideas nuevas.
- 9) **Responder a las necesidades:** la empresa debe responder a las necesidades sociales planteadas por su público objetivo. debe atenderlas de la mejor forma posible, guardando siempre el equilibrio entre los intereses propios y los ajenos. Esto significa darle a la comunidad todo lo que pide, pero sí escucharla y evaluarla en sus requerimientos.
- 10) **Medir los resultados:** una vez finalizado el proyecto es necesario que se mide el cumplimiento de los factores de la estrategia de RSE aplicada. Se elaboró una matriz de distribución de puntos en distintos escenarios, para determinar el grado de eficiencia de la acción.

Todos los pasos antes expuestos, son explícitamente detallados en una planilla de Excel en donde se cargar tarea por tarea para hacer un seguimiento exhaustivo en tiempo y recursos asignado.

#### **5.4. Paso 4 “COMO”: Designación del líder (capacitación)**

Uno de los puntos claves es la designación del líder del proyecto y responsable del área de responsabilidad social empresarial con innovación y tecnología. Retomando las acciones que realizamos desde el inicio del plan en una primera instancia se trata de identificar aquellos colaboradores que se muestran motivados por ser parte de este nuevo proyecto de área dentro de la organización, se evalúa sus capacidades y conocimientos actuales sobre el tema, la posibilidad de liderazgo, y si como resultado obtenemos un recurso valioso le asignamos la función. en el caso que no tengamos un líder recurrimos al Change Management, de manera tercerizada y paga, para atraer el mejor talento a la empresa.

##### **5.4.1. Siete características del líder con responsabilidad social<sup>9</sup>**

1. En voz baja y con el ejemplo. Una de sus características es que no necesita decir ni, mucho menos, gritar a los cuatro vientos “yo soy el líder”. Su labor es sutil, silenciosa y a la vez, de impacto.
2. Se basa en valores. Algunas formas en que lo hace cotidianamente son el enfoque muy presente en inspirar, motivar, comunicar, compartir, cooperar, deliberar, expresar, tomar decisiones pensando en el bien mayor, trabajar en equipo, establecer políticas de inclusión, buscar consensos, y seguir aprendiendo.
3. Cede el protagonismo. Incentiva que cada persona se sienta protagonista. Por cierto, esto trasciende su participación en la empresa, ya que es radical para que asuma la responsabilidad total por quien es, y así lo que hace y sus decisiones, pequeñas o grandes, dentro y fuera de la empresa. Una forma de lograrlo es aprender a escuchar del que más saben.

---

<sup>9</sup><https://www.danielcolombo.com/7-caracteristicas-de-los-lideres-con-responsabilidad-social-por-daniel-colombo/>

4. Equilibrio emocional. Por lo general, los CEOs y altos directivos con los que trabajo tienen destrezas de inteligencia emocional avanzada, empezando por sí mismos. Y es uno de los principales motivos de mi labor junto a ellos: el “cómo puedo seguir mejorando como ser humano”.
5. La flexibilidad y la adaptabilidad son dos ejes de su gestión, tanto en la vida como en la gestión que lleva adelante.
6. Paciencia y moderación de expectativas, ambas en grandes dosis ya que el cambio cultural hacia un liderazgo consciente lleva tiempo y necesita que el proceso madure en cada miembro.
7. Excelentes habilidades interpersonales: comunicación, empatía, consciencia del otro, visión para ver más allá de lo obvio, mejora continua en lo personal y profesional.

#### **5.4.2. Capacitación**

Capacitación de nuestro líder debe estar dinámicamente diseñada para ir ajustándose a las necesidades que van surgiendo en función de los pasos que van completando los proyectos de la empresa. Cada herramienta nueva que puede utilizarse para eficientizar los procesos y garantizar un resultado exitoso, deben ser evaluadas e incorporadas. Las temáticas abordadas por las capacitaciones estarán siempre dirigidas a la innovación, transformación digital, soluciones a problemáticas de responsabilidad social empresaria, comunicación con los grupos de interés o stakeholders.

El tiempo para esta acción está estimado de 1 a 6 meses dependiendo el tipo de selección y capacitación que se asigne.

### 5.5. Paso 5: Implementación del plan, dirección, control y seguimiento.

Retomamos el paso 3, en donde ya se planteó el proyecto, le asignamos el líder (paso 4) y los colaboradores de la nueva área de RSE.

Ahora en una planilla podemos cuantificar tiempo y montos asignados. Con esta herramienta podemos dar seguimiento, dirección, control y posibles técnicas correctivas, son atribuciones del líder de proyecto asignado. Él deberá estar atento al desenvolvimiento del plan de acción del proyecto, reunir a los colaboradores una vez por mes, solicitar el cuadro completo con las observaciones pertinentes. Las reuniones deben ser de carácter obligatorio, dentro del horario de laboral, y con una duración máxima de 30 minutos. en caso de que alguno de los colaboradores no esté de manera física en las instalaciones, podrá asistir de manera remota.



#### Preparar

#### Actividades

- Preparación del equipo del proyecto.
- Planeamiento del Proyecto y Recursos.
- Definición de Roles y Responsabilidades.
- Preparación del documento de Alcance (SOW).
- Preparación del KickOff.
- Preparación Workshops.

### Entregables

- Plan de Proyecto.
- Presentación del KickOff.
- Organigrama del Equipo del Proyecto.
- Declaración del Trabajo (SOW).
- Documento de cierre de Etapa I Preparar.

### Explorar

#### Actividades

- Workshops de la herramienta.
- Relevamiento de la herramienta.
- Relevamientos de Interfaces (en caso de corresponder).
- Confección de Workbooks de Alcance definidos por el cliente para las Configuraciones.

#### Entregables

- Workbooks de configuraciones iniciales definidas por el cliente-
- Aprobación de Workbooks de Configuración Inicial.
- Documentos de Integraciones (de corresponder).
- Documento de RSE Explorar de cierre de Etapa II.

### Realizar

#### Actividades

- Configuración de las Aplicaciones de acuerdo con los Workbooks aprobados.
- Validación de la configuración del Proyecto (Iteraciones/Sprint y Workbooks Aprobados)
- Validación del Archivo de carga de los colaboradores (de corresponder).
- Preparación de Capacitación y Pruebas Integrales KU y Administradores.
- Pruebas Integrales con Usuario Claves y Administradores.



- Preparar plan de Go Live.

#### Entregables

- Entrega y Aprobaciones de Workbooks de cada Iteración/Sprint.
- Templates de archivos de carga.
- Capacitación a Usuarios Claves y Administradores.
- Manual de Administrador.
- Guía de Pruebas Integrales.
- Plan de RSE.
- Estrategia de comunicación por parte del cliente.
- Documento de RSE de cierre de Etapa III Realización.

#### Desplegar

#### Actividades

- Ejecución del Plan de CutOver.
- Migración al Ambiente Productivo.
- Subida de Archivos de carga a Productivo por Go Live.
- Sign Off del Proyecto

#### Entregables

- Checklist Go Live
- Aceptación final del sistema
- Documento de RSE Despliegue cierre de Etapa IV
- Pase a Etapa de Post-Productivo

Post productivo

Actividades

- Ejecución del plan de comunicación y de gestión del cambio por parte del cliente.
- Subida de forma Manual de los Datos de los Colaboradores desde el corte para el Cut-Over.
- Verificar y Controlar el correcto funcionamiento del Ambiente Productivo.
- Inicio de Operaciones Mesa de Ayuda Nivel I del cliente.
- Entregables
  
- Aceptación final del sistema Productivo.
- Documento de RSE Post-Productivo cierre de Etapa V.
- Cierre y finalización del Proyecto.

**Cronograma High Level (Alto Nivel)**

Plan RSE		Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12																																				
		Semana				Semana				Semana				Semana																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44				
Etapas	Preparar	■	■	■																																													
	Explorar			■	■	■	■																																										
	Realizar					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Desplegar																																																
	Soporte Post-Productivo																																																

fuelle: Lic. Carolina Salinas Glikin

### 5.6. Paso 6: Matriz de distribución de puntos



En el gráfico expuesto en la imagen, se establece el valor que tendrá la categoría del tipo de acción que tenga el Plan de RSE+IT. Podemos describir en cinco categorías a evaluar:

- I. Empresa Innovadora (tipo creador) tomando el ejemplo de objetivo en el punto anterior) valor para el tablero de control 20 puntos.
- II. Visión RSE, una cultura organizacional alineada a crear objetivos que incluyan acciones en RSE con Innovación Tecnológica. Valor para el tablero de control 20 puntos.
- III. Plan RSE+IT, abarca desde la creación, implementación y resultados (con el tablero de control terminado). Valor para el tablero de control 25 puntos.
- IV. Cliente Externo: acá intervienen los clientes de la empresa, los potenciales, la comunidad donde se desarrolla, la comunidad digital donde se desarrolla y los competidores. Valor para el tablero de control 17.5 puntos.

- V. Cliente Interno: este es el recurso humano de la empresa, donde algunos toman mas protagonismo en el plan, pero en líneas generales, la cultura llega a todos los integrantes de la organización, es la totalidad de integrantes. Valor para el tablero control 17.5 puntos.

Con todas las categorías ya instaladas en la empresa, se puede medir cada acción según los lineamientos generales estimados por la empresa ejemplo. A continuación, se desarrolla un tablero de control. Pueden suceder varios escenarios, en donde encontremos valoraciones altas, bajas o estables.

Matriz de distribución de puntajes		Puntos	Puntos	Puntos
Categorías	Acciones	Valoracion Parcial VP	Valor General VG	Resultados
<b>Empresa RSE+IT</b>				
Sub criterios de medición	Empresa tipo: Innovadora - Creador	6,66		
	Constante cambio en Tecnologia	6,66		
	Alta consciencia Social	6,66	<b>20</b>	
<b>Vision RSE</b>				
Sub criterios de medición	Cultura Organizacional con RSE+IT			
	Objetivos con RSE+IT ( Ej: scrap reciclado)	20	<b>20</b>	
<b>Plan RSE+IT</b>				
Sub criterios de medición	Creación	6,25		
	Implementación	6,25		
	Resultados	6,25		
	Tablero de Control	6,25		
			<b>25</b>	
<b>Cliente Externo</b>				
Sub criterios de medición	Clientes de la Empresa	3,5		
	Clientes de la Potenciales	2		
	Comunidad actual donde se desarrolla	6		
	Comunidad Digital donde opera	4		
	Competidores	2	<b>17,5</b>	
<b>Cliente Interno</b>				
Sub criterios de medición	Recurso Humano que integra toda la Empresa	17,5	<b>17,5</b>	
		100	<b>100</b>	

Se propone reconvertir la matriz en tres escenarios, para poder comparar y tener con antelación la valoración obtenida, para proponer plan de acción correspondiente al escenario obtenido. (ver Anexo 7)

### **5.7. Paso 7: Comunicación a los Stakeholder Externos**

Cuando ya contamos con los resultados de nuestros proyectos, debemos tener un Vocero que comunique de manera efectiva las acciones que realizamos.

En este paso se propone un socio estratégico-operativo que pueda mediar con las ONG, aportando su conocimiento y habilidades para llevar a cabo actividades con los grupos de interés. De esta forma estaríamos creando proyectos con los stakeholders externos, factor muy importante para la participación de las comunidades. las empresas necesitan, Generar espacios para que los Stakeholders puedan participar no solo de aquellas comunicaciones de resultados obtenidos, sino también del proceso de gestión.

El tiempo estimado se pauta en 10 o más días, ya que va a depender del nivel estratégico que se pacte para comunicar efectivamente todos los proyectos realizados.

### **5.8. Paso 8: Reformular nuevo objetivo de compromiso de mejora continua en RSE+IT**

En este último paso, repasamos los logros obtenidos de las acciones realizadas, evaluando los resultados positivos y negativos. tomamos como punto de partida los objetivos antes propuestos, para mejorarlos o reformularlos en caso de que sea necesario.

Sí obtuvimos en su mayoría resultados exitosos, el nuevo desafío será plantearse nuevos objetivos para seguir funcionando de manera alineada a la misión estratégica de la organización. Es aquí donde el líder del área de RSE, debe organizar un brainstorming, para capitalizar todas las ideas generadas por los colaboradores. También debe pedir al socio estratégico-operativo que acerque a un grupo de diálogo con los stakeholder externos, para sumar todas necesidades latentes del entorno.

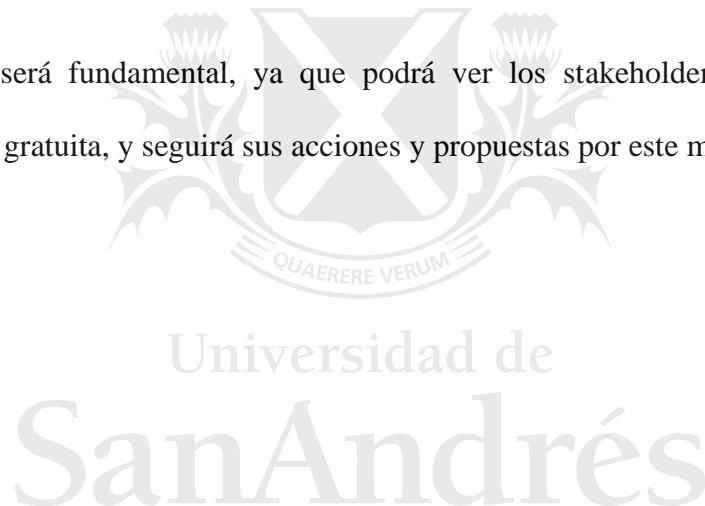
El tiempo que se tomará el área de RSE+IT será determinado por la calidad de cada encuentro, puede ser uno o varios de no más de 30 minutos.

### **5.9. APP RSE+IT**

En la totalidad del plan, se prevee una aplicación para cualquier device, mayormente celulares, en donde en tiempo real, cada paso de los proyectos sea informados. Este puede contar con sensores de movimiento, por ingreso de QR en los lugares de acción sustentable, hasta las métricas del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

También cumplirá la función de motivar a los colaboradores del proceso de implementación del plan, marcando sus logros y premiando a los que lleguen.

Para el líder será fundamental, ya que podrá ver los stakeholders externos, que se descargaran la app gratuita, y seguirá sus acciones y propuestas por este medio.



## Capítulo VI

### **6.1 Conclusiones**

Al inicio de la investigación se propuso como pregunta principal:

¿Cuál es la Visión que comparten las empresas exitosas que aplican RSE?

En los resultados podemos decir que la Innovación, la Tecnología y la Responsabilidad Social Empresaria son el componente más evidente que tienen entre ellas, un requisito fundamental para lograr el éxito. Podemos afirmar que todas no dejan ninguno de estos conceptos fuera de su vista a futuro como parte de su crecimiento sustentable sostenido.

En las preguntas secundarias:

¿Cuáles son los beneficios de aplicar acciones de RSE?

¿Qué papel tiene la Innovación en las empresas con RSE?

¿Cuál es el aporte de la transformación digital en el resultado del uso de RSE?

¿Cómo se construye un plan de implementación de RSE+IT en un contexto Innovador y con transformación digital?

Todas fueron ampliamente justificadas. Entre los beneficios principales esta la reputación de la empresa como responsable Socialmente ante la comunidad en donde se desenvuelve, también en la comunidad digital que existe y no hay límite terrestre posible.

Si tomamos la salud de nuestro planeta, tenemos un sinnúmero de acciones que revierten los daños que le provocamos. Impartiendo una cultura de consciencia sustentable, que hace que todas las personas de manera individual adquieran hábitos saludables para proteger nuestro hogar a lo largo de varias generaciones, dando el ejemplo y creando jóvenes con conductas sanas y ecológicas.

La innovación es la manera de hacer diferentes las cosas, de crear, de disrumpir en un mercado, hemos dejado la matriz BCG que tipifica los distintos modelos de Innovación. Sin una conducta diferente no se puede lograr obtener resultados diferentes, en sustentabilidad, contaminación, cambio de combustible por otros insumos que cumplan la función sin ser tan nocivos, tiene que surgir soluciones novedosas, distintas.

La transformación digital se está transitando exponencialmente, no hay organización que no esté inmersa en ella. Hablamos de la conectividad y los dispositivos que la usan, todo está conectado en tiempo real. Internet logro desplazar muchos procesos que antes eran la única opción, como se menciona anteriormente el correo postal, en la actualidad millones de personas solo usan mails, hasta para notificaciones legales, con un costo cero. La transformación digital trae innumerables beneficios, el más importante es la formalización de la comunicación, ya sea por audio o escrita, la comunicación ya no es impedimento para comunicar nada. Las personas con capacidades diferentes pueden oír para leer un libro, hablar para escribir y como si fuera poco en los idiomas que quieran. El aporte es esencial, las empresas cada vez más avezadas en el tema logran grandes ganancias por el uso de herramientas gratuitas que generan valor y la diferencian de otras que aún no han identificado el potencial de ellas.

Volviendo al Plan de RSE con Innovación Tecnológica, se esbozaron objetivos diversos a los fines de mostrar, sin ser exagerados, la cantidad de propuestas que una empresa puede proponerse para comenzar a formalizar sus acciones de RSE perfectamente identificadas, ya sabiendo la diferencia con la donación y la filantropía, en muchos casos confundida. Los Planes propuestos están basados en un pensamiento de origen en plataformas digitales donde todos pueden verla en sus celulares y generar ganancias por sus acciones, hoy existen algunas que se pueden usar gratuitamente, con modelos muy fáciles de usar. Las empresas tienen que fomentar el uso de apps para poder crecer en número de integrantes socialmente responsables y



posicionarse como los líderes de la materia en su participación de mercado. Esto conlleva un compromiso de mejora continua que debe cumplir cada año, semestre o lo que proponga, sino no será exitoso ni creíble.

Llegar al final, se siente como el llegar al principio de un cambio significativo en lo profesional, ya que los conocimientos obtenidos, nos permitirán sentar bases para crear productos o servicios que sean nativos RSE+IT, ya sentando base para grandes proyectos por el alcance que pueden tener según el grado de aceptación que tengan, por la efectividad de las campañas de marketing digital.

## 6.2. Recomendaciones

La proyección de un plan de RSE actualmente, se puede definir como factor clave de generación de valor con una reputación socialmente responsable que hace una diferenciación con respecto a las demás organizaciones. Hoy las personas tienen conciencia social positiva inmersa en sus hábitos diarios, dependiendo del tipo de consumidor por año de nacimiento (Baby Boomer, Millenials, Centenials, etc.) tienen mayor sensibilidad al momento de elegir una empresa socialmente responsable.

- Se recomienda tener un área de RSE+IT en toda organización, en los próximos diez años se prevé muchos cambios y desafíos que necesitan tener políticas proactivas ya establecidas.
- También ser parte de una fundación como GRI (Global Reporting initiative<sup>10</sup>) que se dedican a medir en tiempo real con sistemas muy potentes para generar

---

<sup>10</sup> <https://www.globalreporting.org/>

reportes de RSE, entregan herramientas de alta calidad y permiten comparar, corregir y proyectar las políticas de la empresa a largo plazo. Miles de empresas del mundo ya son parte, dado que la transparencia de las acciones es una de las tendencias que viene para quedarse.

- Demostrar que los informes que se divulgan son reales y tienen un genuino compromiso de seguir comprometidos con el cambio que se necesite para mantener una organización con responsabilidad social activa.
- Presentar una Cadena de Valor que represente generación de valor para los stakeholder tanto interno como externo. Los beneficios no deben ser solo para la empresa sino también para la comunidad.
- Ser integrados digitalmente, trabajar con transparencia y en tiempo real, con todas las empresas que son afines a RSE.
- Utilizar agente que represente la voz de la agenda con las políticas de RSE y medie con los socios estratégicos gubernamentales, ONG, agrupaciones, comunidad donde se desempeñan, etc.

## **Bibliografía**

- Sustain consultora e ingeniería, España y Latino América. Socio Fundador y Director Javier Pascual, año 2011. Gráfico pilares RSE [www.sustain.es/información-no-financiera/](http://www.sustain.es/información-no-financiera/)
- Howard Bowen (1953), “Social Responsibilities of the Businessman” definition RSE.
- Milton Friedman (1950), “The Counter-Revolution in Monetary Theory” definition RSE.
- Chiavenato Idalberto, (2009) “Comportamiento Organizacional” 2da Edición, editorial MCGRAW HILL. Definición RSE.
- Kliksberg Bernardo (2013) Ética para empresarios. Porque las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresaria. Editorial Ética y Economía. Definición de RSE.
- ISO 26000, (2010) Norma de Responsabilidad Social Empresaria, establecida por la Organización Internacional de Normalización ISO (International Standardisation Organization). Definición de RSE.
- Redalyc.org (2019) Revista Universidad de Venezuela. Definición RSE <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864016/29058864016.pdf>
- Normas ISO 2600 (2010) <https://americatlatinagenera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>
- CentrarseRSE (2003), Guatemala. Pirámide de la responsabilidad Social Empresaria <https://www.aristaint.com/inspire/5-cosas-que-debe-saber-sobre-la-responsabilidad-social-empresarial>.
- Jorge Roberto Volpentesta, 2017. “Responsabilidad Social Empresaria, sostenibilidad y stakeholders” el nuevo paradigma de gestión Empresarial socio/ambientalmente Responsable y sostenible, Buyatti D. Osmar, Editorial.

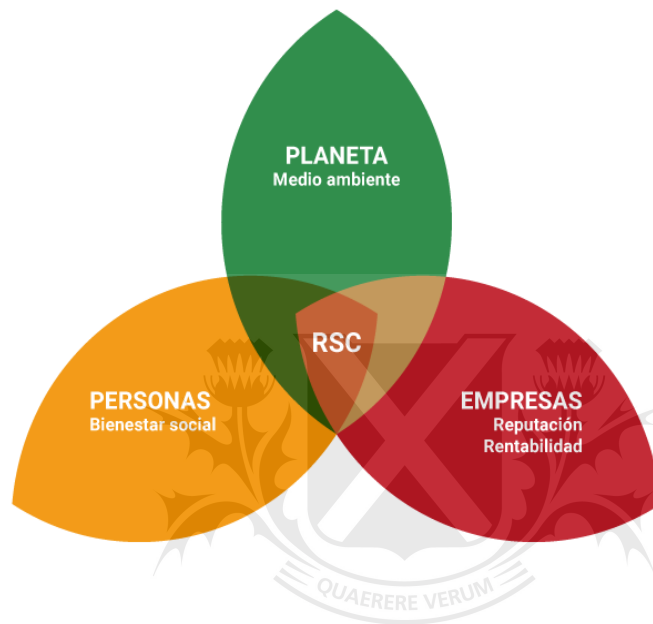
- López Casarín, Javier Innovación: una actitud / por Javier López Casarín. -- 1ª ed. -- México: Fundación Reinventando a México: Miguel Ángel Porrúa, 2018.
- <https://www.expoknews.com/como-medir-la-rse/empresas-responsables> medición de <https://elibro.net/es/ereader/udesa/118465>
- Conceptos sobre Innovación contribución al análisis Pest (Política, Economía, Sociedad, Tecnología) “Plan Estratégico 2013-2020” Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería Fernando García Gonzales octubre 2012. [https://www.acofi.edu.co/wpcontent/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](https://www.acofi.edu.co/wpcontent/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- Dr. Wagui Ishaik, (2017) McKensey Quarterly <https://www.corning.com/media/worldwide/global/documents/Creating-an-innovation-culture.pdf>
- La apuesta por la innovación Para catalizar un crecimiento revolucionario, los líderes deben establecer aspiraciones audaces, tomar decisiones difíciles y movilizar recursos a escala. por Daniel Cohen, Brian Quinn y Erik Roth.
- <file:///C:/Users/Fernanda/Downloads/The-innovation-commitment-vF.en.es.pdf>
- Los ocho imprescindibles de innovación Marc de Jong, Nathan Marston y Erik Roth <file:///Downloads/Theeightessentialsofinnovation.en.pdf>
- Peter F. Drucker (1985) “Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles” page 50. Definición de Innovation.
- Philip Kotler, Towe (2004) <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062630.pdf>
- Informe de impacto Ambiental y acciones RSE Google (2021) <google-2021-environmental-report.pdf>

- Informe Netflix RSE (2021)  
file:///Downloads/2021\_US\_EN\_Netflix\_EnvironmentalSocialGovernanceReport-2021\_Final.en.es.pdf
- Relevamiento acciones RSE Johnson <https://www.johnsonsbaby.com.ar/nuestra-mision/mision-sostenibilidad> /<https://www.savethechildren.org/us/about-us/become-a-partner/corporations/johnson-and-johnson>
- Definiciones Visión <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>
- Definición Valores <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-valores-empresa>
- Estrategia para formular un plan de RSE: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/como-consolidar-una-estrategia-de-responsabilidad-social-en-diez-pasos-2158736>
- GRI <https://www.globalreporting.org/>.
- APP WIPII <https://youtu.be/MjYUCbitYq!>

**ANEXOS**

**Anexo A**

Pilares de la Responsabilidad Social Empresaria



Fuente: EFEempresas

Universidad de  
**SanAndrés**

## **Anexo B**

### **B.1 Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Innovación**

#### **B.1.1. Introducción**

Es reconocido que, en todos los ámbitos de la actividad humana, la innovación es un factor esencial dinamizador del desarrollo. Dada la presencia e intensidad de la innovación para potenciar el desarrollo del país al permitirle ganar competitividad y facilitarle su integración al mundo, la Fundación premio Nacional a la Calidad se complace en presentar el Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación (ver detalles para concursar en el documento Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Gestión de la Innovación). Como antecedente cabe señalar que la gestión de la innovación ya está contemplada como uno de los factores de Liderazgo en el Modelo Para una Gestión de Excelencia, utilizado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad para seleccionar entre los postulantes a las organizaciones ganadoras. Acompañando este proceso, en este documento se presenta el Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación, cuyos propósitos son básicamente:

- Ayudar a las empresas a implementar disciplinas de innovación mediante un conjunto de requisitos de desempeño integrados y orientados a los resultados.
- Servir de referencia para un proceso de autoevaluación: o Tanto para ser utilizado como una herramienta de perfeccionamiento por parte de las empresas, o como para servir de base de presentación a la evaluación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Innovación. Aun cuando la innovación puede ser producto de la creatividad y de iniciativas individuales, el presente Modelo contempla a las organizaciones en las que las innovaciones es el resultado de un

liderazgo que la impulsa, una cultura organizacional que aporta sustentabilidad y un Sistema de Gestión que le da forma.

El presente documento se complementa con los siguientes:

- Bases y Condiciones Premio Nacional a la Excelencia en la Gestión de la Innovación.
- Anexo 1 Autoevaluación - Cuadernillo de Registro de Métodos y Prácticas.
- Anexo 2 Autoevaluación – Planilla Excel de Registro de Resultados.

### **B.1.2 Notas preliminares sobre Innovación**

Una visión tradicional, que restringe el ámbito de la innovación sólo a los productos y servicios, resulta insuficiente para abarcar el concepto. En la actualidad y a partir de experiencias recientes, juegan muchos más elementos que determinan que la innovación Adquiera mayor alcance y complejidad.

Entendida como la introducción de nuevos enfoques de negocios, de productos y servicios más competitivos y novedosos, mejoras significativas en la tecnología, en los procesos internos y en la cadena de valor o en los sistemas de comercialización y de relaciones con los clientes, entre otros aspectos, la innovación, propia o adquirida, abarca a todas las disciplinas empresarias. La innovación aplica a los modelos de negocio y de financiamiento, ya que cambian los enfoques clásicos sobre la forma en cómo medir los resultados. Una de las características de las empresas innovadoras de mayor impacto, es que están dispuestas a invertir durante años, antes de lograr el punto de equilibrio, compensando ingresos por otros productos y/o servicios o por el valor de la acción, que muchas veces supera al que se corresponde con sus resultados económicos. Quienes invierten en innovación asumen riesgos y conceden mayor importancia al potencial futuro que a la rentabilidad en el momento presente. El Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación, en el Criterio sobre Liderazgo y Estrategia,



comprende los métodos referidos a la formulación de las estrategias de innovación, a la asignación de recursos y a la integración de la empresa a una red de actores institucionales que hagan sustentable la estrategia. Otro concepto que requiere ser reformulado cuando se habla de innovación, es el de necesidades y expectativas del cliente. Quizás los clientes que la innovación está gestando aún no existen. Si llegan a ser clientes en el futuro, quizá no alcancen a imaginar en el presente sus necesidades, porque la innovación disruptiva sencillamente crea nuevas necesidades. El enfoque clásico de investigar las necesidades del cliente para satisfacerlas con productos y servicios no es del todo ajustado a la innovación. La aceleración tecnológica no facilita que quienes serán los clientes en el futuro, describan hoy cómo se resolverán los problemas que aún ni se imaginan. El Criterio del Modelo: referido al Sistema de Gestión, describe los requisitos correspondientes a los 10 ámbitos posibles de aplicación, de la innovación, ordenados en tres grandes categorías: diseño del negocio, oferta de productos y servicios y enfoque en el cliente.

Por otra parte, bajo una mirada distinta a la de la administración clásica, la innovación incorpora el error y el “fracaso” como insumo para desarrollarse. Cuanta más cantidad de ideas entran en el proceso de decisión, mayor será el número de errores, pero también mayor el número de aciertos. Quien procura disponer de muchas ideas, deberá tolerar muchos errores para poder obtener aciertos. Muchos errores detectados y también descartados tempranamente para evitar costos improductivos. Los conceptos de calidad y mejora continua en cambio funcionan y cobran sentido cuando la innovación entra en régimen, en una fase de madurez. Tienen como objetivo básico detectar el error para corregirlo y luego identificar la causa raíz para prevenir su repetición. Cuando más temprano se descubre el error, menor será el efecto sobre los clientes. Se puede ver que ambos enfoques son complementarios y forman parte de un mismo proceso en diferentes momentos del desarrollo.

Además, la innovación se sustenta en una cultura organizacional en la que la libertad de pensamiento y capacidad para superar el fracaso y aprender de él, forman parte de su esencia. Cobra importancia la diversidad, al aportar diferentes puntos de vista que puedan cuestionar y contradecir paradigmas y supuestos que condicionan la aparición de enfoques innovadores y de la creatividad. Esto se articula necesariamente con la participación y el trabajo en equipo, con un liderazgo más centrado en la coordinación de talentos que en la orientación al mando. Se trata de gestionar procesos sociales, además de los administrativos. Se requiere una organización flexible que, más que estar abierta al cambio, lo busca y lo provoca. Que se integra a redes externas para intercambiar experiencias, conocimientos y proyectos. Y que plantea incentivos económicos y simbólicos gestionando y tratando de evitar la contradicción entre la búsqueda de resultados inmediatos o de corto plazo, y los generados por visiones de más largo plazo. El Modelo presenta en el Criterio sobre Cultura Organizacional, los métodos tendientes a estimular y comprometer a las personas con las estrategias de innovación, establecer métodos participativos, generar un ambiente estimulante y asegurar reconocimientos e incentivos congruentes con la estrategia.

Por algunas de las razones mencionadas, a las empresas innovadoras les resulta difícil establecer parámetros comparativos en el ámbito de los negocios que les sirvan para gestionar la innovación. Dado que no hay huellas ni mapas, a veces no está claro quiénes son competidores o cuál es el alcance del sector en el que se participa. Los parámetros no están muy bien definidos y aquellos que sirven coyunturalmente para medir el desempeño de hoy, mañana pueden no ser los mismos. El Modelo en su Criterio de Resultados, requiere reflejar integralmente la gestión de innovación mediante indicadores específicos. Si bien cada empresa define su propia forma de medir su desempeño, se presentan indicadores sugeridos con el ánimo de facilitar la elección por parte de las empresas que lo apliquen.

### B.1.3 Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación



Fundación Premio Nacional a la Calidad

#### B.1.3.1. Modelo de Excelencia para la Gestión de la Innovación

##### Descripción General

El Modelo está compuesto por cuatro Criterios:

1 liderazgo y estrategia

2 cultura orientada a la innovación

3 sistema de gestión. Se distribuye en 10 subcriterios o corresponden a 10 ámbitos de aplicación de la innovación

4 resultados. Se distribuyen en 3 subcriterios:

4.1 Resultados de Liderazgo y Estrategia

4.2 Resultados de Cultura Organizacional

4.3 Resultados del Sistema de Gestión

Para establecer el grado en el que las empresas alcanzan sus logros, el Modelo contemplan un total de 1000 puntos distribuidos en los diferentes Criterios y subcriterios. Cabe señalar que estos 1000 puntos representan un ideal en la gestión de la innovación. El desempeño real de una organización estará definido por el porcentaje de cumplimiento de cada Criterio – Subcriterio y la sumatoria resultante del total de la empresa sobre los 1000 puntos totales.

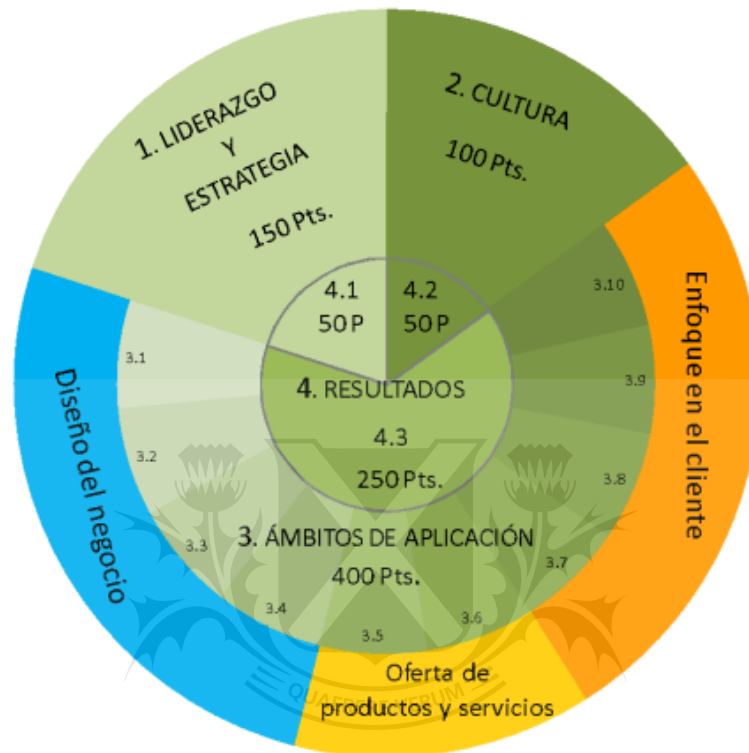
A continuación, se comparte una figura similar a la anterior con la distribución de los puntajes por criterios y subcriterios.



## MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

### Distribución de Puntajes

TOTAL: 1000 puntos



3. Ámbitos de Aplicación	Puntaje
3.1 Modelo de rentabilidad	
3.2 Redes de innovación	
3.3 Diseño organizacional	
3.4 Procesos	
3.5 Plataforma tecnológica	
3.6 Portafolio de productos y servicios	
3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios	
3.8 Desarrollo de la cadena de valor	
3.9 Desarrollo de marca	
3.10 Compromiso con la experiencia del cliente	
<b>Subtotal</b>	<b>400</b>

Fundación Premio Nacional a la Calidad

Modelo de Excelencia Para La Gestión de La Innovación

Distribución de Puntajes

TOTAL: 1000 puntos

3. Ámbitos de Aplicación Puntaje

3.1 Modelo de rentabilidad

3.2 Redes de innovación

3.3 Diseño organizacional

3.4 Procesos

3.5 Plataforma tecnológica

3.6 Portafolio de productos y servicios

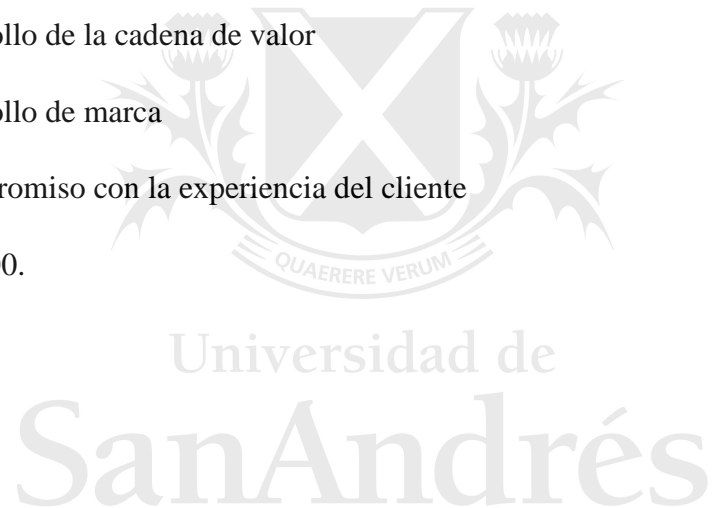
3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios

3.8 Desarrollo de la cadena de valor

3.9 Desarrollo de marca

3.10 Compromiso con la experiencia del cliente

Subtotal 400.



A continuación, se comparte una Matriz de Distribución de Puntajes

### Matriz de Distribución de Puntajes

Criterios 1, 2, 3.	Criterios 1, 2 y 3	Criterio 4 Resultados		Total Puntos
	Puntos	Sub-criterios	Puntos	
1 Liderazgo y Estrategia	150	4.1	50	200
2 Cultura Orientada a la Innovación	100	4.2	50	150
3 Sistema de Gestión	400	4.3	250	650
Sub-criterios				
3.1 Modelo de rentabilidad				
3.2 Redes de innovación				
3.3 Diseño organizacional				
3.4 Procesos				
3.5 Plataforma tecnológica				
3.6 Portafolio de productos y servicios				
3.7 Sistema complementario e integrado de productos y servicios				
3.8 Desarrollo de la cadena de valor				
3.9 Desarrollo de marca				
3.10 Compromiso con la experiencia del cliente				
<b>Totales</b>	<b>650</b>		<b>350</b>	<b>1000</b>

A modo introductorio, se presenta el comienzo del camino para aplicar a un premio a la Innovación, los requisitos son extensos y muy detallados.

Según BCG estos son los seis modelos de innovación



### B.1.3.2. Seis modelos de innovación

Nuestra investigación reveló seis modelos de innovación distintos: creador, creador de Soluciones, impulsor, expansor, defensor y seguidor rápido. (Ver la exposición)

Echemos un vistazo rápido a estos modelos y ¿Qué los detiene? Según nuestra experiencia, los tipos de empresas que los encarnan:



- Los innovadores suelen quedarse cortos por una de dos razones. O persiguen el modelo de innovación equivocada para su negocio y contexto competitivo, o no apoyan un buen modelo con las capacidades que requiere.
- Los creadores se ajustan a la noción popular de empresas altamente innovadoras. Por lo general, liderados por un líder fuerte, audaz y visionario, interrumpen sus mercados principales, protegen su propiedad intelectual y hacen grandes apuestas altamente enfocadas que se convierten en parte de la tradición de la industria. Apple, que tenía una TSR de 21,2% desde 2008 hasta 2017, es el ejemplo clásico BCG estudió recientemente a más de 100 de las empresas más innovadoras del mundo: líderes de la industria en TSR y accesorios en el informe anual de innovación de BCG.

Nuestro objetivo era determinar qué tipos de modelos de innovación utilizan los líderes, qué modelos tienen más éxito en qué industrias y qué capacidades subyacentes son necesarias para cumplir con cada modelo.<sup>11</sup>

- Los creadores de soluciones buscan inspiración en el mercado, basándose en observaciones y conocimientos profundos para abordar las prioridades y los problemas de los clientes. Nike (16,5% TSR) tipifica este modelo, combinando los conocimientos del cliente con un diseño y tecnología de vanguardia. Por ejemplo, los sensores basados en zapatos se conectan a Internet plataformas que ofrecen comentarios altamente personalizados que los clientes valoran. procesos de fabricación y distribución, que acortan drásticamente el tiempo que tardan los nuevos artículos en llegar a las tiendas.
- Los apalancadores crean un modelo de negocio superior y luego lo capitalizan para mantener su liderazgo en la industria. Zara (cuya empresa matriz tenía un TSR

---

<sup>11</sup>Véase, por ejemplo, Las empresas más innovadoras de 2016: superando lo “no inventado aquí” Informe BCG, enero de 2017.

del 16,8%) es un minorista español cuya innovación de ciclo rápido y diseños vanguardistas cambiaron la industria. En el corazón del éxito de Zara está su innovador diseño.

- Los expansores aplican sus capacidades centrales de nuevas maneras para hacerse cargo de los mercados adyacentes y estimular el crecimiento. Innovador farmacéutico Gilead (14,4% TSR) ingresa continuamente a nuevas categorías de enfermedades y mercados en busca de crecimiento, logrando el éxito a través de una fuerte El grupo de consultoría de Boston | ¿Qué modelo de innovación es el adecuado para su empresa? gestión, I+D y procesos de fabricación repetibles, y una tolerancia al riesgo que permite una visión a largo plazo. Al adquirir Pharmasset en 2011, por ejemplo, Gilead pudo desarrollar dos de los mejores tratamientos de su clase para la hepatitis C y obtener acceso a ese prometedor mercado.
- Los creadores asumen más riesgos, pero pueden lograr un éxito espectacular. Lululemon Athletica (15,6 % TSR), por ejemplo, aprovechó el creciente movimiento del yoga al ofrecer una marca distintiva de estilo de vida que abarca todo, desde los productos reales hasta la experiencia del cliente en la tienda y la filantropía corporativa.
- Los defensores tienden a ganar en industrias maduras o de cambio lento ya innovar defensivamente para proteger su ventaja. A medida que la tecnología transforma cada vez más industrias, adherirse a este modelo se vuelve cada vez más arriesgado. La clave del éxito es la capacidad de monitorear el panorama en busca de innovaciones potencialmente disruptivas y defenderse de ellas utilizando tácticas como asociaciones y adquisiciones. Cuando Allstate Insurance (6.4% TSR) utilizó este enfoque, pudo identificar el cambio a productos en línea y basados en aplicaciones, y adquirir Esurance pionero para no quedarse atrás.

- Los creadores de soluciones crean lealtad al comprender segmentos de compradores específicos y satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, Target (8.1% TSR) ofrece un conjunto de ofertas "económicas pero elegantes" que satisfacen las necesidades de sus clientes jóvenes, a menudo modernos.
- Los apalancadores crean un modelo de negocio superior y luego lo capitalizan para mantener una posición de liderazgo en la industria. Costco (13,4% TSR), por ejemplo, combina precios bajos todos los días, una red de proveedores eficiente y un enfoque solo para miembros para destacarse del paquete minorista.
- Los seguidores rápidos optimizan sus capacidades en todas las dimensiones para responder rápidamente a las innovaciones competitivas y, a menudo, mejorarlas. ReckittBenckiserGroup (14,7 % TSR) es el mejor seguidor rápido de su clase en la industria de productos de consumo, que se caracteriza por una baja costos de cambio y ciclos cortos de desarrollo de productos. Para minimizar el riesgo y maximizar la velocidad, la compañía enfoca la capacidad técnica y la inversión de recursos en las etapas posteriores, en la prueba del producto, con un gasto mínimo de energía por adelantado, en el conocimiento y la ideación del consumidor.
- Los expansores logran un rápido crecimiento de la participación moviéndose a mercados adyacentes. Por ejemplo, Amazon (30,3 % TSR) lleva su análisis de datos de consumidores, capacidades logísticas y servicio al cliente excepcional a un número cada vez mayor de sectores minoristas, que incluyen moda, ropa de lujo y, con la reciente compra de WholeFoodspor parte de la compañía, ladrillos y -comestibles de mortero.

## Anexo C

### C.1 Google

#### Resumen de la estrategia de sostenibilidad en cinco años



PROMOCIÓN DE LA ENERGÍA LIBRE DE CARBONO

Energía

Inversión

**6 GW**  
de energías renovables

De 2010 a 2020, firmamos más de 55 acuerdos por un total de casi 6 GW de energía renovable, lo que representa un compromiso de aproximadamente \$ 4 mil millones hasta 2034.

**100%**  
energía renovable

En 2020, igualamos el 100% del consumo de electricidad de nuestras operaciones con compras de energía renovable por cuarto año consecutivo.

**55 millones MWh**  
de energías renovables

Google es el comprador corporativo anual más grande del mundo de energía renovable, basado en electricidad renovable comprada en megavatios-hora (MWh). De 2010 a 2020, compramos un total de más de 55 millones de MWh de energía renovable a través de PPA, a través de la generación en el sitio y de las redes eléctricas donde nuestra se ubican las instalaciones.

**ps3.3 mil millones**  
en compromisos de inversión

De 2010 a 2020, nos comprometimos a invertir casi \$3300 millones en proyectos de energía renovable con una capacidad combinada esperada de aproximadamente 8,7 GW. Estas inversiones dirigidas ir más allá de nuestras compras de energía renovable para nuestra propia huella operativa.

emisiones de GEI

**63%**  
GEI acumulado  
reducción de emisiones

De 2011 a 2020, nuestra compra de energía renovable resultó en una reducción acumulada del 63 % en nuestras emisiones de Alcance 1 y Alcance 2, en comparación con un escenario de negocios habituales en el que no adquirimos energía renovable a través de PPA.

**87%**  
disminuir  
en intensidad de carbono

De 2011 a 2020, nuestra intensidad de carbono por unidad de ingresos disminuyó en un 87 %.

**14 años**  
de la neutralidad de carbono

Google ha sido neutral en carbono desde 2007. Debido a nuestras compras de energía renovable y la adquisición de créditos de carbono de alta calidad, hemos compensado nuestras emisiones de GEI operativas.

**0**  
emisiones de GEI heredadas

A partir del 14 de septiembre de 2020, habíamos comprado suficientes créditos de carbono de alta calidad para compensar toda nuestra huella de carbono heredada desde nuestra fundación, lo que convirtió a Google en la primera empresa importante en ser neutral en carbono durante todo su historial operativo.

CREAR LUGARES DE TRABAJO SOSTENIBLES

Certificaciones

**17 millones de pies:**  
certificado LEED

De 2009 a 2020, más de 1,5 millones de m<sup>2</sup> (17 millones de pies<sup>2</sup>) de las instalaciones de la oficina de Google lograron la certificación LEED.

**27%**  
Platino LEED

El 27 % de nuestros pies cuadrados con certificación LEED ha obtenido una calificación de Platino y el 58 % una calificación de Oro.

**3 campus**  
con Alianza por el Agua  
Certificación de mayordomía

En 2020, fuimos la primera empresa tecnológica importante en lograr la certificación Alliance for Water Stewardship para nuestros campus en Mountain View y Los Ángeles, California, y Dublín, Irlanda.

**1 proyecto de edificio st**  
con Certificación Cero  
Carbono ILFI

Nuestra oficina de Londres en 6 Pancras Square fue el primer proyecto de construcción en el mundo en recibir la Certificación Cero Carbono de ILFI, lo que significa que fue diseñado, construido y opera con cero impacto de carbono.

Desperdiciar

Desplazamiento

**71%**  
desvío de vertedero

En 2020, alcanzamos una tasa de desvío de vertederos del 71 % para los residuos de nuestras oficinas en todo el mundo.

**9.7 millones de libras**  
de desperdicio de alimentos evitado

De 2014 a 2020, evitamos un total de casi 4,4 millones de kg (9,7 millones de libras) de desperdicio en nuestros cafés a nivel mundial mediante el seguimiento del desperdicio de alimentos antes del consumo.

**3,600**

Puertos de carga para vehículos eléctricos  
en nuestras oficinas

Entre 2017 y 2020, instalamos más de 3600 puertos de carga para vehículos eléctricos en nuestras oficinas de Estados Unidos y Canadá.

**EMPODERANDO A LOS USUARIOS CON TECNOLOGÍA**

Productos		Instrumentos	
<p><b>1</b> mil millones de kilómetros</p> <p><b>de resultados de tránsito en Google Maps</b></p> <p>Google Maps proporciona, en promedio, más de mil millones de kilómetros (621 millones de millas) de resultados de tránsito por día, lo que ayuda a limitar las emisiones de carbono al brindar a las personas acceso a opciones de transporte público, rutas para bicicletas e información de tránsito.</p>	<p><b>180.000</b></p> <p><b>Ubicaciones de carga de vehículos eléctricos en Google Maps</b></p> <p>A finales de 2020, Google Maps contenía casi 180 000 puntos de carga de vehículos eléctricos en todo el mundo.</p>	<p><b>400</b> ciudades</p> <p><b>usando ambiental</b></p> <p><b>Explorador de perspectivas</b></p> <p>A fines de 2020, más de 400 ciudades en todo el mundo usaban Environmental Insights Explorer, una herramienta que brinda a los planificadores urbanos y a los encargados de formular políticas datos procesables para ayudar a reducir las emisiones globales.</p>	<p><b>170</b> millón</p> <p><b>tejados mapeados con datos solares</b></p> <p>A fines de 2020, Project Sunroof contenía datos de más de 170 millones de techos en 21 500 ciudades, lo que ayudó a los usuarios a estimar el impacto y los ahorros potenciales de la instalación de paneles solares.</p>
Herramientas (continuación)		Programas	
<p><b>40</b> petabytes</p> <p><b>de libre disposición de datos geoespaciales</b></p> <p>Earth Engine ha permitido que decenas de miles de usuarios activos en todo el mundo analicen fácilmente más de 40 petabytes de información geoespacial disponible gratuitamente, lo que resulta en una comprensión más profunda del planeta.</p>	<p><b>€10</b> millón</p> <p><b>Desafío de impacto sobre el clima</b></p> <p>En 2020, Google.org lanzó Impact Challenge on Climate, comprometiendo 10 millones de euros para financiar ideas audaces que tienen como objetivo utilizar la tecnología para acelerar el progreso de Europa hacia un futuro más verde y resistente.</p>		

**CONSTRUYENDO MEJORES DISPOSITIVOS Y SERVICIOS**

emisiones de GEI		Materiales	
<p><b>100%</b></p> <p><b>de los envíos son carbono neutral</b></p> <p>Todos los envíos de productos Made by Google hacia y desde clientes directos son neutros en carbono.5</p>	<p><b>38%</b></p> <p><b>reducción de emisiones por tonelada métrica enviada</b></p> <p>De 2019 a 2020, redujimos las emisiones totales de transporte de los productos de hardware de Google en un 38 % por tonelada métrica enviada.</p>	<p><b>100%</b></p> <p><b>de los productos Made by Google contienen materiales reciclados</b></p> <p>Todos los productos Made by Google lanzados desde 2020 están fabricados con materiales reciclados.6</p>	<p><b>100%</b></p> <p><b>aluminio reciclado en la carcasa de Pixel 5</b></p> <p>Pixel 5 está diseñado con aluminio reciclado para reducir su huella de carbono. El aluminio de la carcasa es 100% contenido reciclado.7</p>
Energía		Desperdiciar	
<p><b>sesenta y cinco</b> millones de kWh</p> <p><b>de ahorro de energía</b></p> <p>De 2011 a 2020, los termostatos Nest ayudaron a los clientes a ahorrar más de 65 000 millones de kWh de energía, suficiente para alimentar todos sus</p> <p>Consumo de electricidad de San Francisco durante más de 11 años.</p>	<p><b>18</b> millones de kWh</p> <p><b>de ahorro de energía</b></p> <p>Solo en 2020, los termostatos Nest ayudaron a los clientes a ahorrar más de 18 000 millones de kWh de energía, más energía de la que usó Google en 2020.</p>	<p><b>10%-15%</b></p> <p><b>ahorros de energía</b></p> <p>En promedio, los termostatos Nest tienen ahorros de energía comprobados de 10 % a 12 % para calefacción y 15 % para refrigeración, lo que significa que se pagan solos en menos de dos años.8</p>	<p><b>32</b> países</p> <p><b>con programas de recuperación</b></p> <p>En 2020, ampliamos nuestro programa de devolución a los 32 países a los que enviamos productos Made by Google, lo que permite a los clientes reciclar de manera responsable dispositivos viejos y sin usar de forma gratuita, ya sea fabricados por Google o no.</p>

## Anexo D

### D.1 Netflix

TEMA	MÉTRICA DE ACTIVIDAD - MEDIOS Y SERVICIOS DE INTERNET	2020	2021	CÓDIGO SASB
DEFINIDO POR LA ENTIDAD MEDIDA DE USUARIO ACTIVIDAD	Suscriptores	204 millones	222 millones	TC-IM-000.A
TEMA	MEDIDAS CONTABLES - MEDIOS Y SERVICIOS DE INTERNET	2020	2021	CÓDIGO SASB
AMBIENTAL HUELLA DE HARDWARE INFRAESTRUCTURA <sub>1</sub>	Energía total consumida (MWh) <sub>2</sub>	26,196	33,407	TC-IM-130a.1
	Porcentaje de electricidad de la red	100%	100%	
	Porcentaje renovable	100%	100%	
AMBIENTAL HUELLA DE ALCANCE RESTANTE 2 <sub>3</sub>	Energía total consumida (MWh)	68,089	123,148	TC-IM-130a.3
	Porcentaje de electricidad de la red	100%	100%	
	Porcentaje renovable	100%	100%	
	Discusión de la integración de consideraciones ambientales en la planificación estratégica para las necesidades del centro de datos		Ver 'Nuestro Huella Perímetro' sección	

#### D.1.1. Sostenibilidad en Netflix

Invertir en la naturaleza para garantizar un mundo habitable para las generaciones venideras. El compromiso climático se y compara con avances prometedores para el 2021:

- Reducciones de emisiones entregadas, Fran esto se traduce en la reducción de huella de carbono. Los servicios públicos, propietarios y socios de transmisión para cambiar la electricidad renovable intercambiar por renovables en sus producciones. Para probar vehículos eléctricos, reemplazar generadores Diesel baterías móviles o unidades de energía de hidrógeno y comprar combustible de aviación sostenible.
- Diseño nuestra hoja de ruta de descarbonización para el 2030, como parte del proceso hay una planificación de transición hacia las bajas emisiones de carbono. Esto incluye

establecer hitos para la descarbonización interna. que permite cumplir el objetivo de reducción de emisiones basado en la ciencia para 2030.

- Se realiza una evaluación de riesgos climáticos en toda la empresa como parte del proceso anual de evaluación de riesgos liderado por los equipos de auditoría interna y sustentabilidad
- Co fundó una alianza de compradores de aviación sostenible obteniendo mención pública por parte de la Casa Blanca de los Estados Unidos y lanzó una alianza empresarial para escalar soluciones climáticas en colaboración con otras empresas líderes
- ampliación también de la investigación sobre la huella de carbono de la transmisión del video con investigadores universitarios y empresas de entretenimiento entre pares con un papel blanco por Carbon Trust.
- Organizó el primer día de la inversión es GMT con la participación del personal Ejecutivo 3 miembros del directorio y el 40% de los accionistas institucionales.

#### **D.1.2 Fuera de los Estados Unidos contribuimos con los siguientes:**

- En Francia trabajan con el Ministerio de medio ambiente francés sobre el impacto del sector tecnológico en el medio ambiente.
- En Canadá apoyan los esfuerzos conjuntos entre los gobiernos provinciales y la industria para descarboniza la producción cinematográfica.
- En asociación con el Gobierno de Reino Unido lanzaron la colección de juntos por nuestro planeta en Netflix para ampliar el conocimiento de las historias y los temas de sostenibilidad en el periodo previo a la COP26.



### **D.1.3 Integración de la sostenibilidad**

Todos los cambios organizacionales son más efectivos cuando se incorporan a las prácticas y estructuras de gobierno existentes, con este fin, la sostenibilidad es ahora una parte del estándar de:

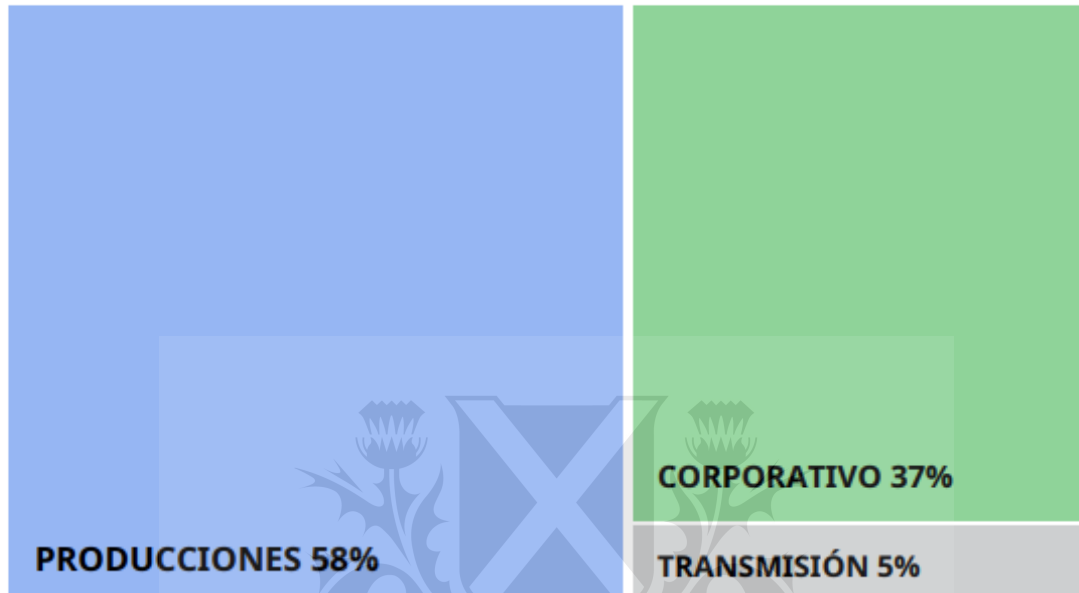
- Memorándums informativos trimestrales para la Junta directiva,
- El proceso estándar de gestión de riesgos empresariales, dirigidos por la auditoría interna,
- Planificación continua para expansiones de estudios y oficinas corporativas.



### D.1.4 Nuestra huella de carbono y límites

**Componentes de huella**—Netflix es una empresa de entretenimiento. Más de la mitad de nuestra huella se encuentra dentro de la producción física de nuestro contenido de la marca Netflix ("producciones"), seguido de nuestras operaciones corporativas y bienes comprados ("corporativos"), seguidos por nuestros proveedores de centros de datos ("transmisión").

**Huella de carbono de la empresa de Netflix en 2021 por actividad empresarial**



**Metodología: Cómo calculamos nuestra huella**—Todos los GEI cubiertos por el [Protocolo de Kioto \(Anexo A\)](#) relevantes para Netflix se contabilizan y se convierten en toneladas métricas de equivalentes de dióxido de carbono (MTCO<sub>2e</sub>) según lo especificado por el GHG Protocol (GHG Protocol, 2004)<sup>10</sup>.

**Datos**—Mantenemos nuestras diversas fuentes de datos en diferentes formatos. Para mejorar nuestra gestión de datos de GEI, hemos implementado un proceso para recopilar cualquier dato de actividad comercial y continuamos mejorando estos métodos. Hay ciertas categorías de documentos que grupos específicos deben conservar dentro de Netflix, siguiendo nuestras Prácticas y Políticas.

#### Límite de nuestra huella

Nuestra huella incluye todas las emisiones de Alcance 1 (directas) y Alcance 2 (indirectas), así como <sup>11</sup>Categorías de alcance 3, que por lo tanto incluye actividades fuera de nuestro control operativo. Esto significa que incluimos toda la producción de contenido de la marca Netflix, ya sea que administremos la producción directamente (como Don't Look Up) o a través de una productora de terceros (como Holiday in the Wild, Our Planet, Bill Nye Saves the World, o You vs. Wild), así como todo el contenido que licenciamos con la marca de Netflix (como The Boy Who Harnessed the Wind, My Octopus Teacher o Breaking Boundaries). Las actividades fuera de nuestro control operativo presentan desafíos para medir y reducir las emisiones, pero creemos que incluir las emisiones del contenido de la marca Netflix (donde sea que se produzca) creará un efecto dominó positivo en toda la industria.

**Reducción de emisiones por uso de combustible**

El consumo de combustible constituye una gran proporción de nuestras emisiones de Alcance 1 y, debido a la naturaleza de nuestro negocio y operaciones, presenta desafíos únicos para la descarbonización. Seguimos nuestro marco de reducción interno anterior de "Optimizar, Electrificar y Descarbonizar" para abordar estas emisiones difíciles de reducir.

**Optimizar el consumo de combustible:** Para las oficinas corporativas, esto se centra principalmente en la creación y captura eficientes del calor del edificio y, en el lado de la producción, puede variar desde optimizar el tamaño de los generadores diésel o reducir el tiempo de inactividad de los vehículos.

**Electrizar vehículos, edificios y generadores:** La incorporación de vehículos eléctricos en las flotas de producción y la instalación de infraestructura de carga de vehículos eléctricos en los estudios son fundamentales para reducir las emisiones. Hasta el 70% del combustible utilizado por las producciones se destina a los vehículos, por lo que electrificar una parte importante de la flota de producción será esencial durante la próxima década.

**Descarbonizar a través del cambio de combustible:** Reconocemos que no todo se puede solucionar con eficiencia o electrificación. Para estos casos de uso, Netflix está probando formas de pasar de los combustibles fósiles de alta emisión a combustibles de bajas emisiones y cero emisiones como el diésel renovable, el combustible de aviación sostenible (SAF) y el hidrógeno verde.

El Marco Optimizar, Electrificar, Descarbonizar

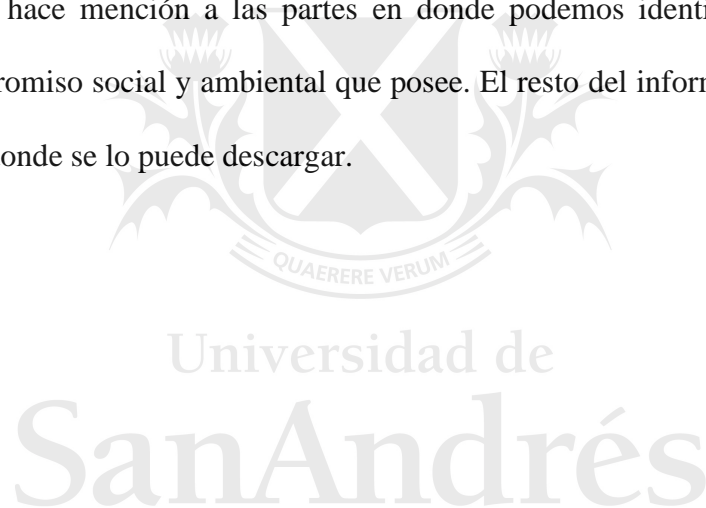


*\* In some cases, steps will take place in parallel to reach our objectives on time*

**Metas y acciones de implementación de objetivos basadas en la ciencia**

<b>Acción</b>	<b>Metas estimadas para lograr 2030 SBT</b>
<b>Energía renovable</b> (contratos inmobiliarios y solar in situ)	80% de la electricidad a partir de renovables de alto impacto y 20 megavatios de capacidad solar instalada
<b>Reverdecer nuestro Flota de transporte</b>	Reducción del 80 % del consumo de combustible de los vehículos para 2030 mediante la implementación de vehículos eléctricos
<b>Tecnología móvil limpia en Producciones</b>	15 millones de galones de combustible diesel ahorrados a través de alternativas limpias a los generadores diesel: baterías, celdas de combustible de hidrógeno, sistemas de energía híbridos
<b>Combustibles limpios</b>	2,6 millones de galones de combustible de aviación convencional reemplazados por combustible de aviación sostenible

El informe anual de sustentabilidad social que elabora Netflix es extremadamente completo, solo se hace mención a las partes en donde podemos identificar claramente el accionar del compromiso social y ambiental que posee. El resto del informe puede apreciarse en la bibliografía donde se lo puede descargar.



Anexo E

E.1 Walt Disney Company

# METAS



Universidad de  
**SanAndrés**

## **Anexo F**

### **F.1 Johnson&Johnson**

#### **F.1.1 Descripción general de la asociación**

Sobre la base de una sólida relación de más de dos décadas, en el otoño de 2014, Johnson & Johnson anunció un compromiso ambicioso para mejorar la supervivencia y el desarrollo saludable de los niños menores de 5 años, especialmente los recién nacidos. Como resultado, Save TheChildren fue nombrado el primer socio global empresarial de Johnson & Johnson. Este compromiso visionario de varios años de Johnson & Johnson apoyó todo el trabajo de SavetheChildren, con especial énfasis en la supervivencia de los recién nacidos y en la atención de las necesidades de los niños refugiados.

Además, Johnson & Johnson continuó apoyando a SavetheChildren más allá de las formas monetarias, incluido el liderazgo en defensa, las donaciones en especie y la participación de los empleados. En 2018, Johnson & Johnson y SavetheChildren lanzaron la renovación de este audaz compromiso, basándose en éxitos históricos y aprovechando la experiencia, el alcance y la influencia de cada uno para afectar a las generaciones futuras, dondequiera que vivan.

En honor al año del Centenario de SavetheChildren, Johnson & Johnson hizo un compromiso multimillonario dirigido a la asistencia humanitaria, el alivio de desastres y la resiliencia. Este programa integral es el primero de su tipo, dedicado a mejorar el bienestar psicosocial y la resiliencia de los niños, sus familias y comunidades en tiempos de crisis, en los EE. UU. y en todo el mundo.

### **F.1.2 Invertir local y globalmente**

En los Estados Unidos, Johnson's, parte de Johnson & Johnson Family of Consumer Companies, invirtió tiempo y talento en la comunidad de Save the Children y en los programas de desarrollo de la primera infancia con visitas domiciliarias para ayudar a proporcionar un comienzo estimulante para los niños de 0 a 3 años. Además, en los EE. UU. y en todo el mundo, cuando los desastres naturales, como huracanes o inundaciones, devastan las comunidades locales, Johnson & Johnson se asocia con Save the Children para responder a las necesidades de los niños afectados. Su apoyo mejora la capacidad de Save the Children para mejorar la resiliencia de los niños después de las emergencias, lo que aumenta la oportunidad de alcanzar su máximo potencial, así como el apoyo inmediato ante desastres a través de productos y kits de higiene de Johnson & Johnson.

A nivel mundial, en asociación con los ministerios de salud locales y otras partes interesadas, estamos colaborando con los trabajadores de salud de primera línea para aumentar la cobertura efectiva de las intervenciones neonatales de alto impacto mediante el fortalecimiento de la atención neonatal esencial y el manejo de la asfixia del parto, los partos prematuros y los recién nacidos pequeños y enfermos. Este enfoque tiene como objetivo prevenir y manejar las condiciones que amenazan la vida y que conducen a la muerte de los recién nacidos y está diseñado para enfocarse en las madres y los bebés más vulnerables del mundo. Nuestro enfoque ha visto resultados medibles en Bangladesh y Guatemala, donde está demostrando ser una herramienta poderosa para reducir efectivamente las muertes de recién nacidos.

Las empresas de Johnson & Johnson de todo el mundo interactúan con los miembros de Save the Children a nivel local. Las inversiones estratégicas en Medio Oriente, América Latina, Asia Pacífico y África Subsahariana demuestran el apoyo de Johnson & Johnson a

SavetheChildren en salud materno infantil, desarrollo de la primera infancia, salud mental y apoyo psicosocial, respuesta a emergencias y mejora de la prestación de atención médica sistemas A través de asociaciones público-privadas, Johnson & Johnson ha contribuido generosamente a los esfuerzos para promover nuestro trabajo en la prevención de nacimientos prematuros en Malí.

### **F.1.3 Apoyo a la misión, promoción e innovación**

Johnson & Johnson reconoce que las organizaciones no gubernamentales a menudo necesitan flexibilidad financiera para alcanzar hitos estratégicos y ofrecer programas impactantes. Como socio de confianza, SavetheChildren recibe un importante apoyo de misión de Johnson & Johnson para invertir anualmente en los servicios críticos que brindamos a los niños en todo el mundo. Esto incluye la suscripción del evento anual de recaudación de fondos y otras iniciativas de la agencia.

Juntos, SavetheChildren y Johnson & Johnson a menudo comparten un escenario público para llevar éxitos y aprendizajes de la vida real a audiencias globales, desde profesionales de la salud hasta parteras, personas influyentes en los medios y consumidores. También combinamos fuerzas para amplificar nuestra voz compartida sobre temas clave para los niños a través de artículos de opinión conjuntos, liderazgo intelectual en paneles de discusión y momentos como la Cumbre de Defensa y las Convenciones de Nominación Presidencial.

### **F.1.4 Involucrar a los consumidores y colaboradores (empleados)**

Johnson & Johnson y SavetheChildren reconocen el vínculo inherente entre los valores de los consumidores de J&J y los partidarios de SavetheChildren. Sus valores compartidos han impulsado campañas innovadoras de marketing de causas para ayudar a los consumidores a conectar sus experiencias cotidianas con una causa poderosa, como Done a Photo, que permite



a los consumidores donar una foto personal y desencadenar una donación a SavetheChildren. Los colaboradores de Johnson & Johnson también continúan apoyando firmemente nuestro trabajo, ya sea escribiendo cartas a los niños de los programas de patrocinio o aprovechando sus habilidades y talentos especializados a través de asignaciones voluntarias que ayudan a fortalecer el trabajo y maximizar el impacto de sus programas para niños.

*Esperamos continuar construyendo sobre nuestro compromiso conjunto para inspirar la innovación para los niños más necesitados. Johnson & Johnson se compromete a ayudar a todos los niños del mundo a vivir una vida larga, saludable y feliz. El trabajo vital que realiza Save the Childrenes la base para un mundo y un futuro mejores. Estamos tremendamente emocionados de ayudar a avanzar juntos en esta noble misión.*

#### **F.1.5 Nuestro compromiso con un medio ambiente sano.**

Tiene el compromiso de desarrollar cuidadosamente cada una de nuestras fórmulas para que sean delicadas con el medio ambiente, ya que el desarrollo de los bebés es influenciado por el mundo en el que viven y crecen.

Es importante crear un mundo donde cada bebé pueda desarrollarse y vivir feliz. Por eso, en JOHNSON'S®, se esfuerzan para reducir al máximo nuestro impacto ambiental.

#### **F.1.6 JOHNSON con el medio ambiente**

- Priorizamos el uso de ingredientes que no perjudiquen la vida acuática y los ecosistemas.
- Utilizamos un sistema patentado que nos ayuda a formular productos no tóxicos, biodegradables y que no son bioacumulables en el medio ambiente.
- Estimamos que los procesos más eficaces reducirán el uso del agua en un 20%.

### **F.1.7 Iniciativas ambientales de JOHNSON & JOHNSON**

Compromiso de hacer que la diferencia se extienda más allá de JOHNSON'S®. Cómo Johnson & Johnson está tomando medidas para conservar un planeta más sano.

### **F.1.8 Cuidado de reciclar®**

Programa Care ToRecycle® Ayuda a generar conciencia sobre la importancia del reciclaje de los envases usados. Sabemos que incluso una pequeña acción en un espacio puede tener un gran impacto en el mundo.

### **F.1.9 Reduciendo el impacto ambiental**

Estamos comprometidos en cuidar de los recursos naturales que tenemos el privilegio de usar. Más información sobre las medidas que Johnson & Johnson está tomando para reducir los impactos de nuestros productos sobre el medio ambiente.

### **F.1.10 Nuestra Misión**

Hace más de 125 años, la misión de JOHNSON'S® es crear los productos más puros para los bebés del mundo. Productos tan suaves que se pueden utilizar desde el momento del nacimiento. Este es nuestro patrón de pureza.

Liderando la industria al formular los mejores productos para bebés con el mínimo necesario de ingredientes, superando los estándares regulatorios reconocidos internacionalmente.

### **F.1.11 Aromas y Fragancias**

#### **F.1.11.1. Reducción del impacto ambiental.**

En JOHNSON'S®, estamos comprometidos en desarrollar nuestras fórmulas para ser igualmente suaves para el medio ambiente, pues queremos crear productos que sean lo mejor para los bebés y para el mundo en torno a ellos.

### **F.1.12 Esfuerzos de Sostenibilidad**

#### ***F.1.12.1 ¿Sabías qué?***

Más del 90% de toda la investigación realizada por la industria sobre el tema, es realizada por JOHNSON'S®.

### **F.1.13 Pioneros en investigaciones sobre el cuidado del bebé**

Estamos comprometidos en entregar lo mejor para los bebés. Hace décadas, somos pioneros en investigaciones para comprender mejor las específicas de los ojos, la piel y el pelo de los bebés. La ciencia está detrás de cada uno de nuestros productos suaves y delicados, que superan los más altos estándares de seguridad en el mundo.

A continuación, puedes ver algunas de nuestras investigaciones sobre el cuidado del bebé:

#### **F.1.13.1 Visión**

- Los ojos del bebé aparecen desarrollándose después del nacimiento, haciendo de la visión el último sentido en desarrollarse por completo.
- El contacto visual es fundamental para el desarrollo personal.
- Los recién nacidos consiguen enfocar la visión en una distancia de sólo 20 a 30 centímetros (la distancia de tu cara cuando estás empacando o amamantando)
- Los bebés parpadean de dos a cinco veces por minuto, por lo tanto, sus ojos son más vulnerables a la irritación.

#### **F.1.13.2 Tacto**

- El contacto físico es el primer lazo emocional de un bebé y es fundamental para su desarrollo emocional e intelectual.
- La piel es la primera línea de defensa contra tóxicos, elementos irritantes y alérgenos.

- La piel del bebé es un 30% más fina y sensible que la de los adultos.
- La hidratación es fundamental para una piel fuerte.

#### **F.1.13.3 Olfato**

- Los bebés son capaces de sentir olores incluso antes de nacer.
- Aromas agradables y conocidos mejoran el humor, la relajación y la atención.
- El olor de la madre puede hacer que el bebe deje de llorar.
- En un estudio, los bebés que se bañaron con productos de fragancias interactuaron un 30% más con sus madres después del baño, en comparación con los bebés que se bañaron sin fragancias.

#### **F.1.13.4 Sueño**

- Los estudios indican que entre un 20% y un 30% de los bebés tienen problemas de sueño.
- La mayoría de los padres y madres (76% según un informe) expresa el deseo de cambiar algún aspecto del sueño de su bebé.
- Hicimos una asociación con la Dra. Jodi Mindell, pediatra especialista en el sueño infantil de la Universidad de Saint Joseph y el Children's Hospital de Philadelphia, para desarrollar nuestra rutina de 3 pasos.
- Ayudá a tu bebé a dormirse más rápido ya continuar durmiendo por más tiempo con nuestra rutina de 3 pasos DEJOHNSON®Bebé.

## Anexo 7

La matriz de distribución de los puntajes se realizó con los conceptos tomados en el ejemplo del objetivo propuesto por la creación de un producto de bajo costo como la pala de jardinería, para reciclar y reutilizar el scrap, bajando el índice de residuos, creando conciencia social positiva. La última columna, está libre porque no hay resultados aun sobre esa acción, con ellos podremos dar curso a la evaluación de la implicancia de la acción.

### Matriz de distribución de puntos A+

Matriz de distribución de puntajes		A+	Puntos	Puntos	Puntos
Categorías		Acciones	Valoración Parcial VP	Valor General VG	Resultados
<b>Empresa RSE+IT</b>					
Sub criterios de medición	Empresa tipo: Innovadora - Creador		6,66		6,66
	Constante cambio en Tecnología		6,66		6,66
	Alta consciencia Social		6,66	20	6,66
<b>Vision RSE</b>					
Sub criterios de medición	Cultura Organizacional con RSE+IT				
	Objetivos con RSE+IT ( Ej: scrap reciclado)		20	20	25
<b>Plan RSE+IT</b>					
Sub criterios de medición	Creación		6,25		6,25
	Implementación		6,25		6,25
	Resultados		6,25		6,25
	Tablero de Control (resultado de la suma de todas las variables)		6,25		102,73
				25	
<b>Cliente Externo</b>					
Sub criterios de medición	Clientes de la Empresa		3,5		4,5
	Clientes de la Potenciales		2		3
	Comunidad actual donde se desarrolla		6		6
	Comunidad Digital donde opera		4		4
	Competidores		2	17,5	4
<b>Cliente Interno</b>					
Sub criterios de medición	Recurso Humano que integra toda la Empresa		17,5	17,5	17,5
			100	100	102,73

Como se presenta la matriz A+, tenemos un escenario donde el percentil es más elevado a 100 puntos, que el estipulado para alcanzar el objetivo propuesto, quiere decir que superó las expectativas y se cumplió lo propuesto. Es aquí donde las herramientas tecnológicas son fundamentales para medir los procesos de las acciones realizadas. Cito un ejemplo: se realiza una encuesta de satisfacción por redes sociales, sitio web, mailing y wasap para medir el impacto de la venta de las palas para jardinería, indicando su origen y beneficio mediante una campaña de Marketing.

También es importante la comunicación interna por medio de la tecnología usada por la empresa, para recordar, guiar y medir el desempeño de cada empleado en las acciones propuestas. Gracias a ellas logramos reducir costos y ganar más tiempo al ser en real time.

### Matriz de distribución de puntos B+

Matriz de distribución de puntajes		B+	Puntos	Puntos	Puntos
Categorías		Acciones	Valoración Parcial VP	Valor General VG	Resultados
<b>Empresa RSE+IT</b>					
Sub criterios de medición	Empresa tipo: Innovadora - Creador		6,66		6,66
	Constante cambio en Tecnología		6,66		5,66
	Alta consciencia Social		6,66	20	6,66
<b>Vision RSE</b>					
Sub criterios de medición	Cultura Organizacional con RSE+IT				
	Objetivos con RSE+IT ( Ej: scrap reciclado)		20	20	20
<b>Plan RSE+IT</b>					
Sub criterios de medición	Creación		6,25		5,25
	Implementación		6,25		4,25
	Resultados		6,25		6,25
	Tablero de Control (resultado de la suma de todas las variables)		6,25		
				25	88,73
<b>Cliente Externo</b>					
Sub criterios de medición	Clientes de la Empresa		3,5		3,5
	Clientes de la Potenciales		2		2
	Comunidad actual donde se desarrolla		6		6
	Comunidad Digital donde opera		4		4
	Competidores		2	17,5	2
<b>Cliente Interno</b>					
Sub criterios de medición	Recurso Humano que integra toda la Empresa		17,5	17,5	16,5
			100	100	88,73

Cuando el percentil vario entre 80 y 100 puntos podemos decir que el desempeño fue muy bueno, pero hay variable a corregir para lograr elevar el grado de eficacia de las acciones. No se considera una propuesta que fracaso, solo que hay que seguir trabajando para alcanzar el próximo nivel. Nos permite hacer una pausa, medir con nuestras herramientas tecnológicas, donde podemos tabular resultados de manera rápida, para poder interpretar y rápidamente actuar sobre lo que está ocurriendo que hace que no avance el proyecto. Se incorporan más variables para identificar cuál de ellas nos podría ayudar a cambiar los resultados en el próximo periodo (sean bimestres, trimestres o semestres dependiendo lo pactado al inicio del plan de RSE+IT). Se evaluará el valor en función de algunos estándares de ajuste, que permitirán corregir o seguir apostando, según corresponda.

**Matriz de distribución de puntos C-**

Matriz de distribución de puntajes		C-	Puntos	Puntos	Puntos
Categorías		Acciones	Valoración Parcial VP	Valor General VG	Resultados
<b>Empresa RSE+IT</b>					
Sub criterios de medición	Empresa tipo: Innovadora - Creador		6,66		6,66
	Constante cambio en Tecnología		6,66		5,66
	Alta consciencia Social		6,66	20	5,66
<b>Vision RSE</b>					
Sub criterios de medición	Cultura Organizacional con RSE+IT				
	Objetivos con RSE+IT ( Ej: scrap reciclado)		20	20	15
<b>Plan RSE+IT</b>					
Sub criterios de medición	Creación		6,25		2,25
	Implementación		6,25		2,25
	Resultados		6,25		2,25
	Tablero de Control (resultado de la suma de todas las variables)		6,25		
				25	60,73
<b>Cliente Externo</b>					
Sub criterios de medición	Clientes de la Empresa		3,5		1,5
	Clientes de la Potenciales		2		1
	Comunidad actual donde se desarrolla		6		2
	Comunidad Digital donde opera		4		2
	Competidores		2	17,5	0
<b>Cliente Interno</b>					
Sub criterios de medición	Recurso Humano que integra toda la Empresa		17,5	17,5	14,5
			100	100	60,73

Esta matriz C-, es el peor escenario que podemos plantear, aquí el percentil está por debajo de ochenta, llega a 60.73 puntos lo que es muy bajo y nos indica muchas variables a corregir o incluso a incluir porque no está en la cultura de la empresa. Se puede determinar que los valores asignados y la tipografía de la innovación no es la correcta, la cultura no está alineada a los objetivos, no se perciben por los clientes internos ni externos. El plan propuesto no alcanza la valoración propuesta, no se ejecutó correcta o simplemente no funciona. En esta instancia, habría que llamar a una junta para replantear la Visión, ver cómo está la cultura organizacional y tomar acciones nuevas para apalancar los movimientos de voluntades de nuestros colaboradores, con su conciencia social.