UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE POSGRADO
EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

SOSTENER LO SOSTENIBLE

LOS CAMINOS HACIA LA SOSTENIBILIDAD
DE UNA EMPRESA PÚBLICA EN COMPETENCIA

Cecilia Nalborczyk y Sebastián Rebellato

Tutor: Lic. Daniel Sarro

Montevideo
URUGUAY
2022

APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: SOSTENER LO SOSTENIBLE. LOS CAMINOS HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA PÚBLICA EN COMPETENCIA

Autores: Cecilia Nalborczyk y Sebastián Rebellato

Tutor: Lic. Daniel Sarro

Posgrado: Transformación Organizacional

Puntaje: .....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

El estudio indaga la forma en que la organización Banco de Seguros del Estado (BSE) está gestionando el cambio hacia una gestión sostenible en un contexto de creciente interés por el triple impacto: atender efectos sociales y medioambientales de la gestión organizacional, al mismo tiempo que se procura el beneficio económico. El análisis abarca el proceso de transformación organizacional en función del marco institucional (North), el rol del Estado como emprendedor (Mazzucato) y las etapas del cambio propuestas por Lewin. Con una perspectiva histórica, se revelan avances y enlentecimientos en el camino de colocar a la sostenibilidad como eje medular de la estrategia: se describen fundamentos y acciones realizadas, se analizan motivos que condujeron a un posible estancamiento en el nivel de madurez y desarrollo del tema y se sugieren nuevas líneas de acción para optimizar el proceso. Se relevan tendencias y prácticas en sostenibilidad, así como recomendaciones para integrarlas a la organización.

PALABRAS CLAVES

Sostenibilidad

Responsabilidad Social

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Gestión del cambio

Instituciones

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ASG	Criterios ambientales, sociales y de gobernanza
BIC	Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo
BIICC	Bonos Indexados a Indicadores de Cambio Climático
BSE	Banco de Seguros del Estado
DERES	Desarrollo de la Responsabilidad Social
GEF	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
GRI	Global Reporting Initiative
IS	Informe de Sostenibilidad
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIEM	Ministerio de Industria y Energía
ODM	Objetivos del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas
RED	Red de Empresas Públicas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SRCM	Sistema de Retribución por Cumplimiento de Metas
VUCA	Volátil. Incierto. Complejo. Ambiguo

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN……..6

1.1. ALCANCE Y OBJETIVOS……6

1.2. CONTEXTO GENERAL……7

1.3. RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN……9

1.4. MOTIVACIONES……..... 11

1.5. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS…… 11

1.6. METODOLOGÍA……... 12

2. DESARROLLO……..... 13

2.1 RSE Y SOSTENIBILIDAD: RECORRIDO HISTÓRICO, ANTECEDENTES Y RELACIÓN CON EL ROL DEL ESTADO……13

2.2 LA ORGANIZACIÓN BSE……... 23

2.2.1 Descripción general……23

2.2.2 Análisis en base al Modelo de Psicología Social de Organizaciones y Modelo de Identidad (Schvarstein)…… 24

2.2.3 Análisis desde la perspectiva de las instituciones y organizaciones (North) 26

2.3 MODELO DE CAMBIO DE LEWIN…….....32

2.4 HACIA UNA GESTIÓN SOSTENIBLE: ANÁLISIS DEL CAMBIO EN EL BSE..34

2.4.1 (Descongelar) Antecedentes y fundamentos de la RSE…….....34

2.4.2 (Cambiar) Cambios implementados e impactos…….....39

2.4.3 (Congelar) Escenario reciente: ¿se sostiene la sostenibilidad?.....53

2.5 MIRADA INTERNA Y EXTERNA: TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EN SOSTENIBILIDAD……..58

3. CONCLUSIONES……64

4. RECOMENDACIONES……...66

4.1 ETAPA 1: CREAR CLIMA DE CAMBIO (SENTIDO DE URGENCIA)……66

4.1.1 Alta Dirección: lograr compromiso e involucramiento……...72

4.2 ETAPA 2: CREAR COALICIÓN CONDUCTORA……74

4.3 ETAPA 3: DESARROLLAR VISIÓN Y ESTRATEGIA……76

4.3.1 Sector RSE: procurar reposicionamiento……76

4.3.2 Sector Planeamiento Estratégico: asumir rol de asesoría……77

4.3.3 Comité de Finanzas: analizar e impulsar finanzas sostenibles……79

4.3.4 Áreas de comunicación corporativa: comunicar estratégicamente……..81

4.4 ETAPA 4: ACCIONES PARA UNA ETAPA MÁS AVANZADA……82

4.4.1 Personal del BSE: sensibilización y apropiación de la sostenibilidad……82

4.4.2 División Logística: eficiencia energética y desarrollo de proveedores……88

4.4.3 División Comercial: contribuir a la transición energética……...92

5. REFLEXIONES FINALES……..95

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……...101

ENLACES CONSULTADOS……101

ANEXO A - ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO……104

ANEXO B - MAPA DE INTERESADOS……106

ANEXO C - MATRIZ IMPACTO - INFLUENCIA……..108

ANEXO D - ENCUESTA A FUNCIONARIOS……109

1- INTRODUCCIÓN

1.1 ALCANCE Y OBJETIVOS

Objetivo general:

- Analizar la forma en que la organización Banco de Seguros del Estado (BSE) está gestionando el cambio hacia una gestión sostenible, en función de los lineamientos y normativas impulsadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de las tendencias y requisitos locales y globales.

Objetivos específicos:

- Indagar las acciones hechas y sus impactos. Implica estudiar fundamentos del cambio, estrategias, procesos, estructura organizacional, prácticas y comunicaciones.
- Analizar y categorizar el estado actual del tema sostenibilidad a partir de algunas hipótesis.

Resultado esperado:

- Diseñar recomendaciones que podrían ayudar a optimizar el proceso hacia una empresa sostenible. Implica tomar en cuenta los puntos críticos del actual proceso, indagar buenas prácticas del mercado, tendencias y proponer acciones.

1.2 CONTEXTO GENERAL

Para el abordaje del contexto se toma como primera referencia las conceptualizaciones de Leonardo Schvarstein respecto a la identidad de las organizaciones. El contexto muestra transformaciones sociales en curso en relación con el alcance y la connotación del término sostenibilidad: en décadas recientes ha cobrado mayor fuerza el interés por el cuidado del medio ambiente, los efectos del cambio climático, la pérdida de la biodiversidad y la contaminación que amenazan la salud humana y planetaria. En la nueva economía aparecen empresas dispuestas a ajustar parte de sus prácticas, modelos de negocio o líneas de servicio considerando el triple impacto, entendido como un modelo que contempla integralmente el desarrollo económico, ambiental y social.

En las nuevas generaciones especialmente y con mayor énfasis en el mundo post pandemia, existe cierta tendencia a expresar preocupación por asuntos medioambientales, así como por el origen y la trazabilidad de los productos y servicios en oferta. Desde la perspectiva del consumo esto ha impulsado la presencia de consumidores cada vez más informados y conscientes, sensibles al impacto de los productos y servicios que consumen, y que buscan que estos estén alineados a sus valores, causas y estilos de vida. En el mercado emerge la necesidad de productos y servicios con características sostenibles. En relación a los hábitos de consumo, la consultora PwC publicó un informe luego del primer año de la pandemia COVID 19, en el que presenta evidencias mundiales y de Uruguay con respecto a las elecciones de los consumidores post pandemia. El estudio revela que “los clientes querrán que las empresas muestren consideración por su bienestar en los productos y servicios que ofrecen. Esperarán decisiones sostenibles y éticas que reconozcan a los interesados tanto como a los accionistas. Necesitarán innovaciones en temas críticos” (PwC, 2020, p. 12).

En marzo de 2022 "*Think with Google"* (sitio de Google encargado del estudio de tendencias y comportamiento de consumidores) publicó un análisis sobre las elecciones de los consumidores en América Latina. El estudio concluye que el 55% de los latinoamericanos afirma que los responsables de implementar prácticas sustentables son ellos mismos. Sin embargo, así como está cambiando el concepto de responsabilidad, también está mutando la valoración respecto a las marcas: los precios accesibles (32%), la frescura de los productos (26%), la sustentabilidad (26%) y el origen local (20%) son los nuevos factores para decidir una compra (Think with Google, 2022).

Al mismo tiempo, a nivel social emerge una valoración distinta del trabajo en la vida: en particular en la clase social llamada media y con capacidad de consumo se vislumbra una preferencia por el bienestar laboral, el propósito de la empresa más allá de resultados financieros y la posibilidad de la flexibilidad horaria en aras de una mejor conciliación entre vida laboral y familiar.

Algunos relevamientos dan cuenta de estas tendencias. Un estudio de Deloitte de 2021 revela que las generaciones más jóvenes (*Millennials* y Generación Z) priorizan el buen equilibrio vida/trabajo entre las principales razones para elegir un nuevo empleo (Deloitte, 2022).

A nivel local, un informe de 2021 de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) acerca de la experiencia del trabajo remoto en el sector público muestra que la mayoría de los funcionarios evaluó favorablemente la experiencia, y 4 de cada 5 optaría por mantener esta modalidad en el futuro, en especial en un sistema híbrido con presencialidad y teletrabajo. (ONSC, 2021).

Otra tendencia social que impacta en la organización es la mayor sensibilidad hacia la inclusión, la no discriminación y la diversidad. Esto se refleja en nuevas normativas que

exigen la adaptación de las organizaciones, por ejemplo las leyes para favorecer la participación de la población trans (N° 19.684) y afrodescendientes (N° 19.122).

En el ámbito de las organizaciones, durante el siglo XXI, la sostenibilidad cobra más relevancia a partir del interés por el triple impacto: atender los efectos sociales y medioambientales de la gestión, al mismo tiempo que se procuran resultados económicos. Se trata de una de las transformaciones organizacionales en desarrollo, impulsada por la incorporación de tecnologías digitales y por la urgencia de revertir el cambio climático, problemas sociales, escasez de recursos naturales y dificultades para abastecer y cubrir necesidades básicas en determinados estratos sociales.

En particular, el BSE se ha alineado con algunas de estas tendencias, por ejemplo la transformación tecnológica, digital y de gestión humana, de acuerdo al último Informe de Sostenibilidad (IS) publicado (BSE, 2021). De este modo, surgen evidencias de que esta organización está alineada a las tendencias del contexto.

1.3 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio del caso cobra relevancia porque la sostenibilidad es un tema que ha pasado a ocupar la agenda pública de gobiernos y organizaciones. De acuerdo a lo manifestado por la directora de Pacto Global ONU, Paola Rapetti, el desarrollo sostenible "no es algo que sucederá dentro de un tiempo. Está sucediendo ahora. La reglamentación europea ya se transformó. En España, por ejemplo, las empresas de más de 200 empleados tienen que reportar integridad con enfoque en derechos humanos, proceso de debida diligencia, impacto ambiental, si no, no pueden operar" (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

Uruguay está dando señales de acercamiento y acción a la temática por varias vías. Por un lado, a través de la organización de las Mesas de Finanzas Sostenibles por parte del Ministerio

de Economía y Finanzas (MEF) y de la publicación de un nuevo Marco de Referencia para potenciales emisiones de Uruguay de Bonos Indexados a Indicadores de Cambio Climático (BIICC). (MEF, 2022).

En palabras de la ministra de Economía, Azucena Arbeleche, se visualizan los incentivos que manejan las instituciones para que estos instrumentos resulten atractivos: "Se trata de un bono, que es tomar de deuda de los inversores, y el endeudamiento -o sea el interés que tiene que pagar Uruguay por esa deuda que contrae- está relacionado con el comportamiento ambiental que tiene. En lugar de ser un interés fijo, la estructura propuesta es si Uruguay tiene un buen comportamiento ambiental paga menos interés. Esto nos permite liberar recursos para otras áreas. Si Uruguay tiene un mal comportamiento ambiental, entonces paga una mayor tasa de interés" (MEF, 2022).

Asimismo, se ha consolidado la elaboración y publicación del Reporte Nacional Voluntario por parte de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y Pacto Global Uruguay, con contribución del sector público y privado, donde se hace un monitoreo y seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fijados por la Agenda 2030, adoptada por la Asamblea General de la ONU.

En 2022, además, se organizó en Montevideo la primera edición de la Expo Uruguay Sostenible, impulsada por el Ministerio de Ambiente. En tanto, la Expo Prado de este año utilizó el slogan "Producción Sostenible"; se trata de la exposición ganadera y muestra agroindustrial y comercial más grande de Uruguay, un evento que convoca a influyentes empresarios y políticos del país.

La sostenibilidad ha cobrado relevancia en forma simbólica al proponerse un cambio en el nombre del Ministerio de Ambiente. El ministro Adrián Peña declaró en agosto de 2022: "Nuestra imagen y nuestro concepto va atado al Uruguay sostenible, entonces este

componente termina siendo importante. La mayoría de los ministerios de la región son de Ambiente y Desarrollo Sostenible, por lo que propusimos algún cambio en este sentido que también nos permite a nivel internacional participar de discusiones y tratar de incorporar con mayor fuerza esta dimensión en las políticas públicas del país" (Telenoche, 2022).

1.4 MOTIVACIONES

Integrar la sostenibilidad a la estrategia de la organización es importante debido al impacto social que genera y al sentido de urgencia propiciado por la distribución y escasez de los recursos naturales. Se trata de un aporte con un enfoque nuevo para el BSE, que trabaja en responsabilidad social empresarial, pero aún es incipiente el desarrollo sostenible de acuerdo a evidencias recogidas durante las entrevistas y análisis de documentación y procesos.

El trabajo puede tener un doble beneficio: un potencial insumo para la reflexión y toma de decisiones del BSE, y por un lado, representar un caso de análisis útil para otras organizaciones.

Mediante el análisis y formulación de recomendaciones, se develan las tendencias que están impulsando a gobiernos y organizaciones a poner el tema sobre la mesa y evaluar el impacto que puede tener la inclusión de la sostenibilidad de forma transversal en todo el negocio.

1.5 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS

Con una mirada en perspectiva, se evidencia que la organización incluyó en su estrategia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el interés por la sostenibilidad. De hecho, destinó recursos en momentos puntuales para fortalecerla, pero el esfuerzo no fue sostenido y se diluyó con el tiempo.

En particular, una de las hipótesis del trabajo es que se han desarrollado acciones aisladas y por impulsos puntuales en favor de la sostenibilidad, en función de políticas y lineamientos de

la dirección de la empresa y de la coyuntura social e internacional. Por ejemplo, el Informe de Sostenibilidad ha aportado el valor de describir y sintetizar las acciones realizadas, pero es un documento aún insuficiente en indicadores y desconocido por la mayoría de los funcionarios, de acuerdo a resultados de la encuesta realizada (Anexo D). A su vez, en términos generales, se evidencia que los trabajadores desconocen la estrategia del BSE en relación a la sostenibilidad, cuál es la motivación de la empresa para adherirse a los ODS y cómo su trabajo diario contribuye a lograrla.

La segunda hipótesis del trabajo refiere a la importancia e influencia del marco institucional para la organización, que ha habilitado o desestimulando el desarrollo de la sostenibilidad y su inclusión en la estrategia.

1.6 METODOLOGÍA

Desde el punto de vista metodológico se usarán varias técnicas con su correspondiente análisis a la luz del marco teórico:

- Análisis de documentos (material interno de BSE, artículos de investigación, prensa).
- Entrevistas (referentes de la organización y experta externa).
    - ➔ Gerente General BSE - Raúl Onetto
    - ➔ Director División Logística - Santiago Rivas
    - ➔ Sub Gerenta Gestión de la Estrategia y Proyectos - Indalí D´Oliveira
    - ➔ Referente de División Finanzas - Ignacio Letamendia
    - ➔ Directora Pacto Global ONU - Paola Rapetti
- Encuesta (relevamiento de opiniones de trabajadores del BSE en base a cuestionario).
- Benchmarking (indagación de tendencias y prácticas en el mercado y otras organizaciones del ramo).

2. DESARROLLO

2.1 RSE Y SOSTENIBILIDAD: RECORRIDO HISTÓRICO, ANTECEDENTES Y RELACIÓN CON EL ROL DEL ESTADO.

A los efectos de enmarcar el análisis en un recorrido histórico, se detallan algunos hitos significativos en la evolución de la RSE, aunque no suponen un análisis taxativo. Asimismo, se incluyen reflexiones de la obra "El Estado Emprendedor", de la economista Mariana Mazzucato, quien destaca la importancia del rol emprendedor del Estado en "el emergente sector de la tecnología verde" (Mazzucato M, 2022, p.43).

Se toma como referencia los artículos "La Administración Pública de la RSC" de Carlos Cueto Cedillo y Marta De la Cuesta González y "Evolución histórica de los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial y de la sustentabilidad corporativa" de Natalia Cohen y Mariela Werbin.

En los artículos se encuentra un análisis de la evolución del RSE, de forma cronológica, a partir de fines del siglo XIX, segmentado en décadas hasta la actualidad, y reflexiones acerca de las diferencias entre RSE y sostenibilidad. Se considera que la sostenibilidad no es necesariamente el resultado evolutivo de la RSE, sino que cada concepto nace a partir de objetivos distintos y recorren caminos paralelos, tendiendo a converger en un camino único.

En la época contemporánea una de las primeras menciones que se relacionan con la responsabilidad del empresario (más allá de su actividad mercantilista) se encuentra en "El evangelio de la Riqueza" de Andrew Carniage, empresario escocés radicado en Estados Unidos. Carniage escribió en 1889 que los hombres ricos tenían la responsabilidad de ser filantrópicos.

Más de 60 años después, en 1953, el libro "*Social Responsibilities of the Businessman"*, escrito por Howard R. Bowen, el considerado padre de la RSE, postula que las decisiones y acciones del empresario tienen una influencia directa en la calidad de nuestras vidas y personalidades. Las decisiones del empresario afectan no sólo a sus grupos de interés, empleados directos o clientes, sino que también impactan en la vida y el destino de todos (citado por Cohen y Werbin, 2021, p.5).

En estos dos primeros ejemplos se visualiza la tensión entre el compromiso que el individuo debe asumir y reconocer por el impacto de sus acciones en el entorno y el límite de ese compromiso. Así, desde el origen, el concepto de RSE estuvo atravesado por la filosofía, la ética y la religión.

El mensaje central detrás de estas afirmaciones emblemáticas no ha sufrido modificaciones significativas en el siglo XXI. A pesar de haber transcurrido más de medio siglo, aún se sigue debatiendo hasta dónde las empresas deben asumir responsabilidades sociales y hasta qué punto los gobiernos pueden regular o demandar acciones de forma obligatoria o voluntaria para mitigar el impacto que genera la actividad de esas organizaciones. O incluso, como concepto más evolucionado y necesario, cuál es el rol del Estado en exigir a los privados y a sí mismo que la actividad pueda generar un impacto positivo en el entorno. Aún un paso más allá, de acuerdo a Mazzucato, dejar de autopercibirse como Estado meramente regulador, guardián, facilitador y fiscalizador para comenzar a visibilizar otra parte de la historia: "Abundan las pruebas del papel primordial que desempeña el Estado en la historia de la industria informática, Internet, la industria farmacéutica-biotecnológica, la nanotecnología y el emergente sector de la tecnología verde. En todos estos casos, el Estado se ha atrevido a plantearse (contra todo pronóstico) lo imposible: crear nuevas oportunidades tecnológicas, realizar las elevadas inversiones iniciales necesarias, habilitar una red descentralizada de

actores para que lleven a cabo la investigación arriesgada y, por último, permitir que el proceso de desarrollo y comercialización se produzca de una forma dinámica" (Mazzucato, 2022, p.43).

Los artículos relevados sobre RSE muestran que otra tensión recurrente refiere al objeto de la actividad empresarial: ¿su existencia se justifica para generar utilidades de forma excluyente para quien la lleva adelante o, además, debe distribuirse entre quienes no están directamente vinculados a la actividad? Al respecto, también Mazzucato evidencia las millonarias inversiones del Estado en innovación y proyectos a empresas, especialmente en los momentos iniciales, cuando hay más riesgo e incertidumbre, por ejemplo para generar energía solar y permitir la conversión a energías limpias, y la inexistencia de participación en las utilidades de las empresas privadas que cosechan éxitos y dinero una vez que el producto se lanza al mercado. En definitiva, los contribuyentes de una sociedad, que a través de sus impuestos financian los proyectos, tampoco obtienen una parte de esas ganancias: "El problema es que los gobiernos, a diferencia de las empresas de capital riesgo, a menudo se ven obligados a asumir los costes de los fracasos mientras que no reciben nada de los éxitos", plantea Mazzucato con respecto al riesgo que asume el Estado en innovación para mejorar la calidad de vida, que de forma posterior capitalizan las empresas (Mazzucato, 2022, p. 25).

El recorrido por las distintas décadas desde 1950 evidencia la complejidad e interrelación de la actividad económica con el desarrollo social e impacto ambiental. Hasta bien entrada la década del 70 y principios del 80, cuando se produjeron desastres medioambientales, no se tenía plena consciencia de la relación directa entre la actividad de la empresa y el impacto que generaba en la sociedad y el entorno. Por esta disociación, las acciones de responsabilidad social que asumían las empresas seguían siendo del tipo filantrópico, volcando recursos hacia actividades o causas distintas al negocio.

En el artículo, Cohen y Werbin concluyen que “la investigación en RSE comenzó con una orientación de tipo normativa, basándose en la ética y la economía del bienestar, mientras que la investigación en Sostenibilidad Corporativa fue una reacción del sistema científico a lo que estaba sucediendo con el desarrollo económico y su relación con el sistema natural” (Cohen y Werbin, 2021, p. 16).

Los mensajes de los empresarios de la primera mitad del siglo XX promovían acciones de carácter compensatorio. Dado que la empresa genera riqueza para el empresario, éste debe compensar el beneficio destinando el dinero que le sobra a causas sociales diversas. La elección de las causas y la cantidad de dinero quedaba al criterio y ética personal, sin buscar retorno por esa inversión filantrópica. La relación causa efecto de la actividad de la empresa y su impacto en el entorno estaba disociado de la filantropía.

Una vez que la evidencia del impacto en el entorno se hizo patente, la sostenibilidad entró en el debate impulsada por la reacción científica que menciona el artículo. En este sentido, en 1972 se desarrolló la Conferencia Mundial sobre el Medio Humano, en Estocolmo, Suecia, impulsada por la ONU. Esta convocatoria exhibió principios, recomendaciones y planes de acción orientadas a cuidar el medioambiente y racionalizar recursos.

Cuatro años después, en 1976, la tragedia ambiental ocurrida en Seveso (Italia), cuando se produjo la ruptura de un reactor de la planta nuclear de la empresa Icmesa, evidenció de forma drástica la necesidad de que las recomendaciones de la Conferencia se transformaran en regulaciones y penalización de omisiones. En el debate económico se incluyeron cuestionamientos acerca de cuál debería ser el ente regulador de la actividad empresarial, cuya actividad puede convertirse en amenaza para la sociedad, y cuál es la forma de asegurarse que los riesgos sean atendidos y mitigados.

Al mismo tiempo, la economía liberal ganaba terreno y uno de sus exponentes más influyentes, Milton Friedman, escribía: "Hay una sola y única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre y cuando se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, que se comprometan en una competencia abierta y libre sin engaños ni fraudes" (Cohen y Werbin, 2021, p. 7).

El debate sobre el rol de la RSE ha tenido en su centro quién debe regular y monitorear que no se produzcan los daños y fraudes que menciona Friedman (podría ser la propia empresa, el gobierno u organismos independientes). El otro punto de debate es cuál es el rol de las instituciones en el desarrollo de la actividad económica o cómo el marco institucional contribuye a propiciar u obstaculizar el desarrollo de malas prácticas. El caso *Watergate* en la misma década de 1970 fue un golpe al marco institucional, dejando en evidencia su fragilidad y erosionando la confianza de la sociedad.

Las tragedias ambientales constituyen los ejemplos más paradigmáticos de malas prácticas empresariales porque el impacto se visualiza de forma inmediata y las negligencias quedan expuestas al instante. Sin embargo, la responsabilidad de las empresas es difusa, confusa o se dilata en el tiempo y en procesos judiciales desgastantes, pese a que las consecuencias perjudiciales para las comunidades son evidentes y comprobadas de forma empírica y científica. Esta dinámica evidencia marcos institucionales débiles, que habilitan estas prácticas, priorizando las ganancias en lugar de actividades rentables y al mismo tiempo sostenibles a largo plazo. A modo de ejemplo citamos el escape de gas en la fábrica de plaguicidas de Union Carbide en India, en 1984, que provocó uno de los desastres humanitarios y ambientales más graves de la historia pero que sin embargo, a casi 40 años, sigue generando víctimas de las que nadie se hace cargo; los grupos activistas "continúan con su batalla judicial, buscando indemnizaciones apropiadas, la limpieza del lugar y un castigo

penal para los responsables". "El agua sigue contaminada y los niños siguen experimentando malformaciones fruto de los gases que fueron expulsados" (France 24, 2020)

En la década del 80´ Peter Drucker, abogado austríaco e influyente líder y teórico del Management, planteó el concepto de que "la rentabilidad y la responsabilidad eran nociones compatibles y que las organizaciones debían convertir sus responsabilidades sociales en oportunidades de negocio" (Cohen y Werbin, 2021, p. 9).

Años después, un estudio de Drucker citado por Mazzucato, evidenció cómo empresas millonarias que comenzaron su negocio a partir de riesgos iniciales asumidos por el Estado generaban estrategias para beneficiarse de exenciones fiscales (Mazzucato, 2022, p.227).

La responsabilidad unida a las utilidades, el negocio y cuánto corresponde a las empresas devolver a la sociedad es esencial para comprender la evolución del concepto, disociada en décadas anteriores.

En 1987, después de otra tragedia nuclear en Chernobyl, sale a luz el informe conocido como Brundtland, emitido por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU. Allí se presentó el término desarrollo sostenible como "el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (citado por Cohen y Werbin, 2021, p. 11).

En 1989, además de la conmoción y controversia mundial por las repetidas tragedias ambientales, la crisis económica en los países con menos recursos tornó más complejo el panorama. El economista estadounidense John Williamson dio a conocer 10 recomendaciones (elaboradas con el Banco Mundial, el FMI y el Tesoro de Estados Unidos) conocidas como el Consenso de Washington, "término acuñado por Williamson para codificar las políticas de

liberalización económica promovidas por las instituciones financieras internacionales (IFI) como parte de su estrategia de reformas estructurales" (Ocampo, 2004, p.5).

Algunas de estas recomendaciones, puestas en práctica durante la década de 90, tuvieron una profunda influencia en las economías latinoamericanas y no condujeron al desarrollo promulgado por el Informe Brundtland. En este sentido, recogemos la opinión de José Antonio Ocampo, secretario general adjunto de ONU para Asuntos Económicos y Sociales, que en la conferencia dictada en la Universidad Nacional Autónoma de México en 2004 reflexionó acerca de las formulaciones del Consenso y sus efectos: "El problema principal de las formulaciones recientes radica, sin embargo, en otras partes, y en particular en dos esferas: el reconocimiento inadecuado de la necesidad de incluir los objetivos sociales en el diseño de la política económica y en el hecho de que las instituciones económicas y sociales obedecen a mucho más que a la pura racionalidad económica y que, por lo tanto, su elección debe ser una decisión explícita de los ciudadanos a través de instituciones democráticas adecuadamente estructuradas" (Ocampo, 2004, p.24).

Una vez culminada la llamada década perdida de los 90, se anunció el Pacto Mundial de Naciones Unidas en el Foro Mundial de Davos (Suiza, 1999). Esta década, marcada por el Consenso de Washington, encuentra en el Pacto un nuevo mensaje, al tornarse evidente que no es suficiente con el esfuerzo de los gobiernos para trabajar en el desarrollo sostenible sin involucrar al sector empresarial, que genera los mayores impactos económicos, sociales, de gobernanza y ambientales.

El Pacto Mundial se basa en la visión del antiguo secretario general de ONU, Kofi Annan, quien en el Foro hizo un llamamiento a líderes empresariales "para que se alinearan con la organización para crear así un impacto global en cuestión de valores y principios compartidos

para aportar una faceta humana al mercado global" (ONU, 2022). Consta de diez principios en materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción.

A efectos de cumplir con este llamamiento, los países de la ONU se han ido marcando objetivos para alcanzar en determinado plazo, por ejemplo los Objetivos del Milenio (ODM) a cumplir en 2015 y, en ese mismo año, los ODS para cumplir la Agenda 2030.

Nº Objetivo	ODM al 2015	ODS al 2030
1	Erradicar la pobreza extrema y el hambre	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2	Lograr la enseñanza primaria universal	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3	Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4	Reducir la mortalidad infantil	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5	Mejorar la salud materna	Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6	Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades	Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
8	Fomentar una asociación mundial para el desarrollo	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
9		Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10		Reducir la desigualdad en y entre los países.
11		Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
12		Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13		Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14		Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15		Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16		Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17		Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

En el cuadro comparativo se observa resaltado en colores los objetivos que son similares y se han mantenido en la nueva Agenda, referidos al fin de la pobreza y el hambre, acceso a la educación universal, promoción de igualdad de género, sostenibilidad ambiental y alianzas para el desarrollo. Se observa que en 2015, los objetivos relacionados con el medioambiente, se desglosaron y volvieron más específicos que en el objetivo genérico y amplio del 2000.

Estudiando los distintos períodos y deteniéndonos en hechos relevantes tanto políticos como sociales y ambientales, así como en los objetivos propuestos desde el 2000, se detecta que existe un patrón común en cada década hasta la actualidad: el desarrollo de cumbres, conferencias, agendas, principios y recomendaciones que exhortan a gobiernos y empresas a que cumplan normativas y requisitos de distinta índole en pos del cuidado del planeta. En cada década las recomendaciones y exhortaciones se renuevan, pero el mensaje parece ser el mismo y la efectividad de su cumplimiento no puede estudiarse de forma lineal. En este sentido, el nivel de madurez y compromiso que los gobiernos y las empresas reflejan en su responsabilidad social y en la integración del desarrollo de la sostenibilidad en su estrategia parece crucial para alcanzar los objetivos de las diferentes agendas. Al respecto, es pertinente la conclusión del artículo de Cohen y Werbin que entiende a la RSE como brújula y al desarrollo sostenible como motor para llegar a los objetivos: la RSE y el desarrollo sostenible "muestran que las empresas deben equilibrar los tres elementos (económico, social y ambiental) para lograr la sustentabilidad a largo plazo y la responsabilidad social" (Cohen y Werbin, 2021, p. 3). Es el concepto de triple impacto.

No obstante, la racionalidad económica parece haber primado a lo largo de las décadas relevadas, y en ciertos casos los intereses corporativos por sobre los sociales, como se evidencia en la falta de respuesta de las corporaciones ante las comunidades afectadas. Por ello, es crucial analizar el marco institucional que ha habilitado y creado incentivos para que esa racionalidad se jerarquice, así como entender cuál ha sido el rol de la responsabilidad social para traer de nuevo a primer plano otro tipo de racionalidades en la estrategia .

A lo largo de la investigación para este trabajo, se detecta que a pesar de ser indiscutible la emergencia y nobleza de los ODS, es muy poco probable que se cumplan en el plazo previsto, así como no se cumplieron los ODM. No obstante, ofician como motor para generar

conciencia y nuevas regulaciones que permitan hacer cambios y actualizar el marco institucional, así como la generación de incentivos para que las organizaciones y sociedad puedan alcanzarlos.

El compromiso con los ODS desde una gestión de RSE o de sostenibilidad en el negocio debe poder incluir metodología, asunción de riesgos y aceptación de la incertidumbre ante nuevos desarrollos. Este atributo contribuye en forma determinante a discriminar entre una apuesta por lograr cambios verdaderos de largo plazo (que cambian conductas y tienen impacto real y medible en el entorno) y ajustes superficiales, con poco rigor técnico, que no agregan valor y que, a fin de cuentas, terminan alimentando el mismo tipo de modelo de negocio que obstaculiza el alcance de los ODS. Por ejemplo: ciertos indicadores de sostenibilidad son sencillos de alcanzar con un cambio de narrativa pero sin la necesidad de hacer cambios sustanciales, aunque sirven para acciones de marketing masivas y desvían utilidades hacia el sector privado en vez de devolverlas a los contribuyentes.

Mazzucato detecta una paradoja que, para este trabajo, es pertinente mencionar en relación a las exigencias de la Agenda 2030 a los Estados: "Por un lado queremos un Estado activo, con valor para liderar la próxima revolución tecnológica verde, mientras que por el otro el Estado se ve obligado a crear esta revolución con presupuestos limitados y presiones para aplicar medidas de austeridad. Encontrar una solución a este nexo riesgo-beneficio será la clave de este dilema" (Mazzucato, M. 2022, p. 148).

En una era donde abunda la información, pero justamente por ello resulta cada vez más engorroso acceder a lo relevante y veraz, es imprescindible desarrollar el pensamiento y análisis crítico para la toma de decisiones, y más aún en contexto de recortes de presupuesto. La Agenda 2030 y el monitoreo de los ODS han sido analizados por organizaciones científicas independientes o de conformación plural o tripartita, como la Organización

Internacional del Trabajo (OIT), y también por el periodismo especializado de investigación, cuyos aportes deberían ser integrados al análisis organizacional.

A modo ilustrativo, se destaca el informe del Consejo Internacional de Ciencias (ISC) que realizó la revisión de los ODS desde una perspectiva científica. El estudio revela que un 29% de los objetivos están bien desarrollados (49 de 169), un 54% necesitan reforzarse para ser más específicos (91), 17% requieren mayor trabajo (29). No obstante, la investigación concluye que los ODS representan una evolución favorable con respecto a los ODM ya que abordan barreras sistémicas clave para el desarrollos sostenible que no se tuvieron en cuenta en los ODM, como la inequidad, patrones de consumo insostenibles, capacidad institucional débil y degradación ambiental (ICSU, 2015, p.6).

2.2 LA ORGANIZACIÓN BSE

2.2.1 Descripción general

El Banco de Seguros del Estado es la empresa de seguros estatal de Uruguay. Es un ente autónomo que opera hace 110 años y funciona bajo la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Es monitoreado por el Tribunal de Cuentas y el Banco Central del Uruguay (BCU), a través de su Superintendencia de Servicios Financieros. Tiene centros de atención en Montevideo y sucursales en todas las capitales departamentales.

En el BSE trabajan 1.765 funcionarios y la empresa se autofinancia a partir de ingresos por cobro de pólizas y por inversiones. Las actividades de la organización son: la venta de seguros y la gestión de reclamaciones, la gestión de Vida Previsional (pago de jubilaciones a partir de fondos administrados por AFAP) y el Hospital BSE, que asiste a trabajadores siniestrados y amparados en la Ley 16.074.

En síntesis, la protección, la seguridad y la rehabilitación forman parte del valor público que el BSE aporta a la ciudadanía uruguaya.

2.2.2. Análisis en base al Modelo de Psicología Social de las Organizaciones y Modelo de Identidad (Schvarstein).

En primer lugar, se analiza el BSE en función del modelo de Psicología Social de las Organizaciones. Se puede visualizar que es una organización atravesada por una serie de instituciones: trabajo, salario, tiempo libre, y en particular la institución salud y economía, permeadas por su naturaleza pública y el rubro seguros.

Es relevante visualizar la dialéctica instituido – instituyente en el entendido que opera como motor de los cambios.

En base a un enfoque diacrónico que contemple cierta perspectiva histórica, se entiende que lo instituido refiere a que el BSE es una empresa con estabilidad financiera y, por tanto, sostenible en el sentido estricto y tradicional del término: "que se puede sostener" y no necesita de aportes externos al negocio para subsistir. De hecho, es una organización que a lo largo de los 110 años actualizó la estrategia, estructura y procesos para sobrevivir en un mercado competitivo, en particular a partir de la desmonopolización del seguro en 1993. En este sentido, acompañó tendencias y exigencias del entorno, mantuvo solvencia financiera y generó ganancias que se vuelcan a la sociedad a través de Rentas Generales.

Lo instituyente, en tanto, sería el reciente interés del BSE por la sostenibilidad en un sentido amplio, motivada por el impulso del entorno.

El BSE tiene la posibilidad de ser instituyente en el desarrollo sostenible, en tanto es líder del mercado asegurador en Uruguay y genera tendencias. Al respecto, la directora del Pacto Global ONU entiende que "una empresa como el BSE debería ser líder en algún ODS y no

por unir lo que ya se hace con algún ODS, sino porque desarrolla el mejor programa de ese foco y abre camino para que las demás empresas lo adopten. Eso es lo que se espera de una empresa pública" (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

De forma similar, Indalí D´ Oliveira, sub gerenta del departamento Gestión de la Estrategia y Proyectos del BSE, considera que por su magnitud la organización tiene la capacidad de potenciar a otros, como proveedores, talleristas, generando una rica cadena de valor. (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

A la luz del Modelo de Identidad de las Organizaciones, desde un punto de vista organizacional y en el marco del dominio de propósitos, conviven racionalidades distintas: la racionalidad económica (lucro) es la prioritaria, con el complemento de la racionalidad técnica y la social, ésta última impulsada por el propósito de promover la conciencia aseguradora y la prevención.

Al integrar los propósitos, se visualiza que el principal rasgo de identidad, concebido como metaconcepto en cuanto a lo invariante a lo largo del tiempo, es su carácter de organización del ramo seguros de gestión estatal desde su creación en 1911, que presta servicios en todo el país.

La gestión de seguros constituirá la llamada identidad – esquema, lo que comparte con compañías privadas que pertenecen al mismo ramo de actividad. La identidad construcción está dada por la naturaleza pública, y en particular por el Hospital BSE, singularidad que la distingue al ser un subsistema de salud en el marco de una compañía aseguradora.

En algún punto hay rasgos de la identidad que se oponen configurando una relación dialógica: protección (venta de seguros y cobertura de reclamaciones) y prevención (fomentar conciencia aseguradora para minimizar riesgos), aunque predomina la primera.

En términos de estructura, se trata de una organización jerárquica, burocrática y funcional, presidida por un Directorio designado por el Poder Ejecutivo. Desde 2011 se utiliza la metodología de Planificación Estratégica, que ha permitido el desarrollo de cierta estructura matricial a partir de la gestión por objetivos, a través de la metodología de trabajo por proyectos, y líneas de reporte transversales.

2.2.3. Análisis desde perspectiva de instituciones y organizaciones (North)

Como complemento se desarrollan conceptos de North encuadrados en la historia del BSE. La organización se creó en 1911 a través de la Ley 3935. Fue concebida para "fomentar el desarrollo nacional, limitando la salida al exterior de las ganancias de las compañías extranjeras instaladas en el territorio. Su creación buscaba brindar seguridad a toda la sociedad mediante primas más convenientes y ofreciendo un respaldo sólido a las actividades comerciales de la época", según el Informe de Sostenibilidad 2018 (BSE, 2018, p.10).

A lo largo de 110 años el BSE ha sido atravesado por diversas circunstancias y tendencias externas que han definido su accionar, entre ellas: cambios de gobierno, promulgación de leyes, recortes presupuestales, crisis locales y regionales, acciones gremiales. En el estudio del desenvolvimiento de la organización se incluye el análisis de las instituciones de Douglas North dado que el BSE es un jugador que se adapta a las reglas institucionales, que lo limitan tanto como le dan estabilidad para restringir el cambio y reducir incertidumbre (North, 2014).

A su vez, la organización promueve (en conjunto con otros jugadores del mismo rubro) el cambio de las reglas de juego y así influye en el marco institucional. Un ejemplo paradigmático de la influencia del BSE en la institución salud es la ley 16.074 que regula los seguros sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y es monopolio del BSE. También la promulgación de la ley 18.412 de Seguros Obligatorio de Automotores (SOA) es un ejemplo de cómo la organización influyó junto con otros jugadores (compañías de seguros privadas) en las instituciones economía, justicia y salud, al participar activamente en la

redacción de la norma. Al decir de North: "Qué organismos cobren vida y cómo evolucionen son hechos determinados fundamentalmente por el marco institucional. A su vez, ellos influyen en la forma en que evoluciona el marco institucional" (North, 2014, p.12).

En su ciclo de vida, el BSE tiene ciertos hitos que se narran de forma cronológica en su portal web: desde el año de la fundación, pasando por casi todas las décadas del siglo XX hasta llegar a nuestros días. En esa elección, que se percibe como no arbitraria sino elegida para demostrar su crecimiento y liderazgo (de acuerdo a los títulos que figuran en la presentación) se puede vislumbrar las prioridades y tendencias de cada época.

- Décadas del 20 y 30. El Estado como figura paterna que interviene, protege, regula y administra estuvo presente desde el inicio de la organización.
- Décadas del 40 y 50 se enfocó su inversión en bienes inmuebles.
- Década del 60 se realizó una reestructuración administrativa que transformó las secciones en departamentos con gerencia propia.
- Durante la década del 70 se desarrollaron varios ramos como seguros de exportación e ingeniería (construcción, montaje y otros ramos técnicos) que acompasaron la construcción de obras de gran envergadura. Estos cambios se alinean con el modelo Toyotista, que vinculó demanda y consumidor.
- En 1993 la desmonopolización de los seguros reflejó la tendencia a la globalización y a la desregulación de los mercados en una década de economía liberal. El BSE se convirtió en un actor más en competencia y se vio obligado a aumentar su presencia y adaptar su estructura administrativa y de negocios para mantener el liderazgo.
- En 2008 a la gestión técnica comercial sumó una estructura operacional con actividades de prevención, educación y formación, desarrollando su rol de responsabilidad social hacia la comunidad.

- En 2011 la organización se encontró inmersa en procesos de renovación generacional y tecnológica y comenzó a gestionar objetivos mediante la Planificación Estratégica.
- En 2019 inauguró el nuevo Hospital BSE - Centro de Asistencia y Rehabilitación con equipamiento de última generación y en 2021 se convirtió en el primer sanatorio de Uruguay en aplicar y obtener la acreditación CARF (*Commission on Accreditation of Rehabilitation Facilities)*.(BSE, 2022)

Cada uno de estos hitos estuvo a su vez determinado por presiones de la competencia y sindicato, nuevas leyes, tendencias mundiales y exigencias del mercado. La creación del BSE respondió a una decisión del gobierno, que entendió necesario salvaguardar el capital interno, y con su puesta en marcha alteró la institución economía. North revela que las instituciones son habilitadoras de oportunidades en una sociedad y que las organizaciones las aprovechan, alterando a su vez a las instituciones (North, 2014).

El análisis del hito de 2008 que refiere a la creación de "una estructura operacional con actividades de prevención, educación y formación, desarrollando su rol de responsabilidad social hacia la comunidad" es la piedra fundacional del camino hacia la sostenibilidad que se estudia en este trabajo (BSE, 2022).

El BSE es una organización dinámica porque responde a las exigencias e incentivos de las instituciones, influenciadas a su vez por decisiones políticas, y ese movimiento, genera cambios en las propias instituciones. Esta interconexión es el combustible que dinamiza a la organización y en definitiva al país. North lo ilustra cuando explica la simbiosis entre las instituciones y organizaciones. "La vía resultante del cambio institucional la conforma el entrelazamiento, que es producto de la relación simbiótica entre las instituciones y las organizaciones que se han creado por evolución como consecuencia de la estructura incentivadora que proporcionan esas instituciones" (North 2014, p. 16).

El rol de BSE en el país, como ente público, lo convierte en un jugador estratégico, y generador de valor, apreciado como medio para generar precedentes y tendencias, que a su vez determinarán el curso de las instituciones. Por tanto, es un agente de cambio, que debe conservar la estabilidad para lograr ser sostenible; la tensión entre la innovación y lo invariable está presente en cada proyecto asumido. A medida que el mercado asegurador, la economía y la sociedad han ido evolucionando, la organización se ha visto compelida a cambiar el diseño de los procesos, para poder responder con servicios y productos adecuados, lo que suma costos de transacción y amenaza su eficiencia. Siguiendo a North, si los mercados políticos y económicos son eficientes (es decir, no hay costos de transacción) entonces las elecciones siempre serán eficientes (North, 2014). No obstante, en el medio en que opera el BSE, los costos de transacción existen y determinan las decisiones y actividad de la organización, e incluso la desafían a detectarlos para no correr el riesgo de volverse ineficiente por elevar esos costos en pos de justificar su existencia.

Los costos aumentan a medida que crece la incertidumbre y falta información. En el siglo XXI, además de la falta de información y el desafío de operar en entornos Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA) se suma el exceso de información o su falsedad, lo que representa una constante amenaza para el pensamiento crítico. Ante la abrumadora cantidad de información, que requiere tiempo material y recursos para analizarla, se tiende a asumir costos para que un tercero la estudie (consultoría por ejemplo), lo que implica el riesgo de dejar el ejercicio de pensar por sí misma como organización y tercerizar las decisiones o sumarse a tendencias con poco respaldo o solidez. Al decir de North, es muy común que "los actores obren conforme a información incompleta y que procesen la información que reciben mediante elementos racionales de los que pueden resultar vías persistentemente ineficientes" (North, 2014, p.16).

Discriminar qué es lo cierto de lo falso para decidir un curso de acción (invertir, reestructurar, aplicar tecnología) pone en jaque a la organización, que tiene en su ADN la responsabilidad de aportar valor a toda la sociedad y no únicamente a quienes forman parte de ella y del negocio.

El BSE como organización estatal creada y mantenida para ser un agente influyente en la institución economía evoluciona de acuerdo a incentivos que le proporciona el marco institucional. Es un jugador en un medio competitivo, monitoreado por el MEF (accionista principal del BSE) y regulado por el BCU que planifica sus acciones a partir de una reflexión de la Alta Dirección, que determinará su Agenda Estratégica a corto y mediano plazo y su estrategia a largo plazo, reflejada en su visión: "Ser una empresa ágil e innovadora, reconocida por su respaldo y el compromiso de su gente; contribuyendo al desarrollo del país y al bienestar de sus habitantes" (BSE, 2022). Las instituciones política y economía crearán los incentivos para que el BSE enmarque su agenda a partir de ellos. Al embarcarse en cada acción, la organización navega entre el cumplimiento de las normas, la auditoría de diversos organismos, las reglas del mercado, la actualización tecnológica, los vaivenes de la economía y las demandas de los grupos de interés. La estructura para sostener y cumplir con las demandas que todo ello conlleva, unido a un medio competitivo y falta de información precisa genera costos de transacción para la organización, que debe destinar recursos humanos, económicos, tecnológicos, para cumplir las regulaciones y a su vez mantenerse actualizada en el negocio.

A propósito, North indica que "las instituciones proporcionan la estructura del intercambio que (junto con la tecnología empleada) determina el costo de la transacción y el costo de la transformación. Qué tan bien resuelven las instituciones los problemas de coordinación y producción es algo que está determinado por la motivación de los jugadores (su función de

utilidad), la complejidad del medio, y la habilidad de los jugadores para descifrar y ordenar el medio (medición y cumplimiento obligatorio)" (North, 2014, p.49).

La decisión de migrar hacia un modelo de negocio de impacto al integrar la sostenibilidad requiere la habilidad que menciona North porque habilita a descifrar y ordenar el medio. Más allá de las tendencias e impulso que la sostenibilidad está adquiriendo, los programas ofrecidos a las organizaciones para acompañar esa transición deben ser estudiados de forma profunda y con ojo experto y especializado antes de tomar decisiones. La motivación de las ofertas en el mercado no parece siempre tener como fin la sostenibilidad; puede ocurrir que su razón de ser sea lograr ser contratadas para subsistir y ser un fin en sí mismas. En esos casos el concepto de sostenibilidad es sólo un medio.

En conclusión, a la luz de la teoría de North, se concluye que el BSE ha estado condicionado por el marco institucional, que lo ha habilitado a actuar y transformarse (como en el ejemplo de la Ley SOA), y también le pone límites (por ejemplo, a través de normativa como el TOCAF o exigencias de recorte presupuestal). A su vez, el BSE, como organización instituyente, ha influido en el marco institucional.

La teoría arroja luz sobre la segunda hipótesis, dado que a través de las entrevistas y análisis de la evolución del concepto de sostenibilidad en la organización, encontramos que el marco institucional ha sido clave para acelerar o enlentecer el desarrollo sostenible en el BSE y es el factor que permite identificar las razones por la que se ubica a la organización en cierta etapa del cambio, de acuerdo al modelo de Lewin.

2.3 MODELO DE CAMBIO DE LEWIN

El modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin plantea el desarrollo de un proceso de transformación en tres etapas, aplicable a procesos individuales o colectivos (Lewin, 1958). Utiliza la metáfora del bloque de hielo para describir el interjuego de fuerzas necesario para modificar el equilibrio vigente en un sistema. La primera fase llamada Descongelar implica impulsar el quiebre con el equilibrio del estado actual, generando las motivaciones y conciencia de la necesidad del cambio. La segunda etapa es el Cambio propiamente dicho, y supone introducir lo nuevo: nuevos valores, aptitudes y comportamientos; a nivel organizacional abarca cambios en estructuras, procesos, políticas. Es la fase de incorporación e implementación que requiere una progresiva apropiación de las nuevas formas. Para que el cambio sea sostenible y duradero es necesaria una tercera etapa (Congelar) que implica asentar los nuevos valores y patrones de comportamiento, darles apoyo y reforzarlos para que se consoliden. Continuando con la metáfora, es volver a congelar a los efectos de solidificar la nueva cultura garantizando que el cambio perdure en el tiempo.

Partiendo de este marco conceptual, se aborda el proceso de cambio estudiado: la incorporación de la sostenibilidad en el BSE. Contemplando las etapas de Lewin y con un enfoque en perspectiva, se puede hablar de 3 períodos en la historia del BSE, que se presentan en forma esquemática para el posterior análisis:

- Descongelar: antecedentes y fundamentos de la RSE

(2006-2010). Emerge un interés progresivo por la RSE a partir del contexto social, local e internacional, con fundamentos en la propia historia de la organización. Se inicia un período de sensibilización con adhesiones voluntarias y acciones incipientes en la planificación del diseño del cambio.

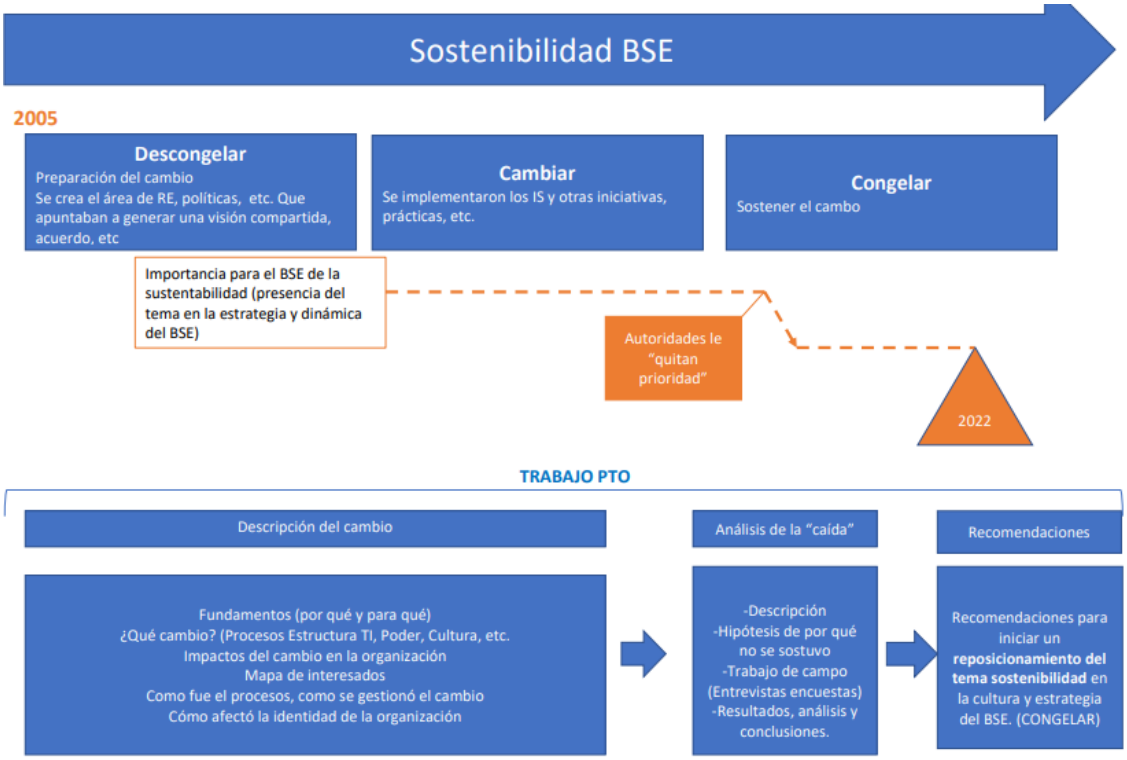
- Cambiar: cambios implantados e impactos

(2011-2018). El interés por la sostenibilidad está en su auge: se destinan recursos y se realizan acciones con impacto en la estructura, los procesos y los grupos de interés: creación de sector, definición de políticas, desarrollo de iniciativas, formalización de reportes de monitoreo.

- Congelar: escenario reciente: ¿se sostiene la sostenibilidad?

(2019-2022). Coyuntura donde el tema sostenibilidad empieza progresivamente a perder prioridad y emergen dificultades para consolidar el cambio; según la primera hipótesis, las acciones tendientes a reforzar el cambio se desarrollan en forma aislada. El impulso original se discontinúa y pierde presencia e importancia en la Agenda Estratégica y en la dinámica del BSE.

En el siguiente capítulo se describe y analiza cada una de las etapas del proceso de cambio.



2.4 HACIA UNA GESTIÓN SOSTENIBLE: ANÁLISIS DEL CAMBIO EN EL BSE.

2.4.1 Descongelar: antecedentes y fundamentos de la RSE

El BSE estuvo condicionado desde la génesis a desarrollar su actividad teniendo como premisa salvaguardar las utilidades generadas en el país, con un enfoque responsable hacia la sociedad.

En opinión de Jaime Yaffé en su artículo El intervencionismo Batllista, Estatismo y Regulación en Uruguay: 1900-1930: "Hacia 1903 el Estado uruguayo ya había comenzado a practicar la intervención en ciertas áreas de la actividad económica. (...) El intervencionismo económico se incrementó a lo largo de todo el período aunque con momentos diferenciados, siendo el período 1911-1915 el de mayor empuje al respecto. El desarrollo de una banca estatal (Banco República, Banco Hipotecario, Banco de Seguros) que se constituyó en red nacional permitió redireccionar los flujos de capital hacia actividades priorizadas además de atender funciones sociales" (Yaffé, 2001, p. 21 y 22).

Por lo expuesto, el ADN del BSE lleva la responsabilidad social intrínseca y se entiende que es una ventaja a capitalizar, que allana el camino para incluir la sostenibilidad en la estrategia.

En 2008 germinó la semilla de la RSE, pero su gestación se remonta a la evolución paulatina de la filantropía empresarial. Ese año el BSE decidió adherirse a los 10 principios del Pacto Mundial de la ONU. La decisión no se tomó de forma aislada sino que fue habilitada por el marco institucional local y también por exigencias de organismos internacionales. La organización se encontraba en constante tensión entre las decisiones y acciones que debía tomar junto con otros jugadores de la región (catalogados como países emergentes) y directivas, recomendaciones y exigencias de organismos integrados por potencias y países del mundo desarrollado.

Estas exigencias o recomendaciones surgen a medida que se generan teorías económicas y, en ocasiones, como reacción a hechos puntuales que impactan, o crean crisis en las economías, la sociedad, el medioambiente y los gobiernos, como los casos emblemáticos de corrupción, desastres medioambientales o violación a los derechos humanos.

A medida que la globalización fue avanzando y las economías se volvieron más interdependientes, poniendo a los jugadores en el mismo campo de juego (trayendo otra vez la analogía de North) fue necesario desarrollar nuevas reglas, que no todos los jugadores estaban en condiciones de cumplir de la misma forma. El marco institucional juega un rol esencial para incentivar o desestimular el cumplimiento y, aún más, para alentar a que sea más atractivo no cumplir las reglas. En el cumplimiento de pactos, agendas y normativa relativa a la sostenibilidad (atravesada por la institución economía) los incentivos y costos de transacción son cruciales, para regirse por esas regulaciones como para intentar evitarlas.

Volviendo a la teoría de North, desarrollada en el subcapítulo 2.2.3, es posible explicar cómo llega el BSE a transitar el pasaje de la filantropía hacia la creación de un área específica de RSE y a adherirse a los 10 Principios del Pacto Mundial.

La adhesión no fue obligatoria. Sin embargo, se encontraron incentivos suficientes para que las principales empresas públicas uruguayas en competencia o monopólicas se adhirieran. En este sentido, se recoge como ejemplo el memorando fechado en diciembre 2007 del Grupo Responsabilidad Social Empresaria, integrado por Representantes de ANTEL, ANCAP, ANC, BCU, BROU, BSE, LATU, OSE y UTE, dirigido a los Presidentes de la Red de Empresas Públicas (REP), informando sobre la conveniencia y utilidad de integrarse a DERES **(**Desarrollo de la Responsabilidad Social) y adherirse al Pacto Mundial de Naciones Unidas. En el memorando se enumeran los jugadores que, como empresas públicas, decidieron unirse para jugar con las nuevas reglas en el juego, reguladas por esos 10

principios. El compromiso voluntario conlleva costos, pero los jugadores estuvieron dispuestos a asumirlos teniendo en cuenta que valdría la pena y generarían beneficios mayores, así como externalidades positivas para la sociedad uruguaya.

De acuerdo a North, "una jerarquía de normas (constitucionales, leyes estatutarias, derecho escrito e inclusive reglamentos) decidirá la estructura formal de derechos en el seno de un intercambio específico. Más todavía, se escribirá un contrato con características de sanciones. Debido al costo que representa la medición de la mayoría de los contratos, esto será incompleto; por consiguiente, las limitaciones informales tendrán a su cargo papeles principales en el convenio real. Entre ellas figuran la reputación, las normas de conducta generalmente aceptadas (eficaces en la medida en que la conducta de las otras partes es fácilmente observable) y acuerdos y convenios que son resultado de las interacciones repetitivas" (North, 2014, 85).

Las limitaciones informales son esenciales en un convenio de adhesión voluntaria, así como la reputación y los altos costos de defección. No adherirse al Pacto no parecía ser una opción para el BSE, que quedaría aislado del resto de los entes autónomos del Estado. El costo de ello sería más elevado que la creación de un área nueva, consultorías, formación y capacitación para asegurar el cumplimiento de los 10 principios.

En el memorando se aconseja la adhesión conjunta de todos las empresas y se realiza un comparativo entre las que antes de adherirse tienen un área específica de RSE y quienes aún no lo han implantado, así como de la antigüedad de cada una como miembro de DERES y la participación del índice IRSE (Índice de Responsabilidad Social Empresarial). El BSE no formaba parte en 2007 de DERES ni del índice, ni tenía un área de RSE, mientras otros entes ya contaban con equipos de RS.

Este comparativo entre las organizaciones funcionó también como incentivo para actualizarse y desarrollar capacidades nuevas en aquellas organizaciones que aún no habían integrado a la RSE en su gestión.

Si bien en la solicitud de la adhesión se puso foco en el desarrollo de la RSE, también se mencionaron los beneficios económicos de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables. Estos incentivos iban a impactar en una mejora del desempeño económico financiero y en la competitividad: Las ventajas incluían "mejora del clima laboral, disminución de ausentismo, mayor productividad, menor rotación y retención de talentos, acceso a mercados más competitivos y clientes más exigentes, fortalecimiento de la cadena de valor, mayor fidelización y reconocimiento por parte de clientes, consumidores y proveedores, incremento del valor de la marca por mejora de imagen y reputación, acceso a nuevas fuentes de crédito, respuestas a nuevos requerimientos del sistema financiero, mayor fortaleza para afrontar situaciones de conflicto, reducción de costos al optimizar recursos naturales" (Memorando Grupo RSE a Presidentes de Empresas Públicas, 2007, p.7).

Este memorando refleja cómo se fue generando una estructura de incentivos para que los jugadores aceptaran las nuevas reglas de juego, así como la creación de organizaciones distintas, que a su vez son el vehículo y funcionan como herramientas, para generar el cambio institucional. La solicitud de asociación a Deres y Adhesión al Pacto Mundial, novedoso para la mayoría de las empresas públicas, se mostró como una forma de reducir la incertidumbre ante un nuevo desafío, así como la posibilidad de acceder a fuentes de información confiables y con *expertise* en RSE, imprescindible para tomar decisiones y reducir costos.

Si bien los beneficios enumerados resultaban atractivos, para las empresas aún representaban una expresión de deseo, ya que hasta no implantar la RSE y generar la estructura dentro del negocio que habilitaría el cumplimiento de los principios, no podrían comprobar si esas

acciones resultarían en experiencias exitosas. En el memorando, a efectos de ejemplificar e incentivar al resto de las organizaciones, se destacan beneficios de vincularse a Deres e ilustraron el ejemplo de ANCAP, que por medio de un proyecto pudo acceder a talleres temáticos sobre las distintas dimensiones de la RS: Valores y principios éticos, Clima laboral, Marketing responsable, Medio Ambiente y Apoyo a la comunidad (Memorando Grupo RSE a Presidentes de Empresas Públicas, 2007, p.3).

El BSE aceptó el desafío y, en cierta forma, no tenía alternativa ya que el marco institucional generaba presión. De acuerdo al relato de Indalì D´Oliveira "en 2008 el BSE había asumido y adherido a los Principios del Pacto Mundial en conjunto con un montón de empresas públicas. Se hace como un direccionamiento o más bien como una estrategia de gobierno. A raíz de esto, el BSE se ve comprometido a realizar una comunicación de progreso. La obligación al adherirse implicaba dar cuenta de cómo la empresa avanzaba en los 10 Principios del Pacto. Fue una ola general a subirse. Se rendía a Naciones Unidas, que daba dos años para reportar por primera vez. Había que empezar a reportar al tercer año y antes del Informe había que hacer comunicaciones de progreso. Era público y se debía publicar también reflejando transparencia. La comunicación era anual y había plazos para publicarla". (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

Esta adhesión fue el punto de partida para crear una estructura de RSE en la organización. El BSE también evaluó la integración del Pacto como una oportunidad para generar un intangible de marca o "poner algo nuevo, traer modernidad en la vieja marca BSE", de acuerdo a lo expresado por el Gerente General del BSE, Raúl Onetto. (R Onetto, entrevista, 4/8/2022). Sin embargo, esta expectativa no tuvo su rédito y si bien se podrían generar conjeturas en cuanto a la percepción más moderna que la marca BSE puede tener entre los

consumidores, no existe información que confirme que la adhesión al Pacto influyó de forma significativa.

2.4.2 Cambiar: cambios implementados e impactos. 2011-2018

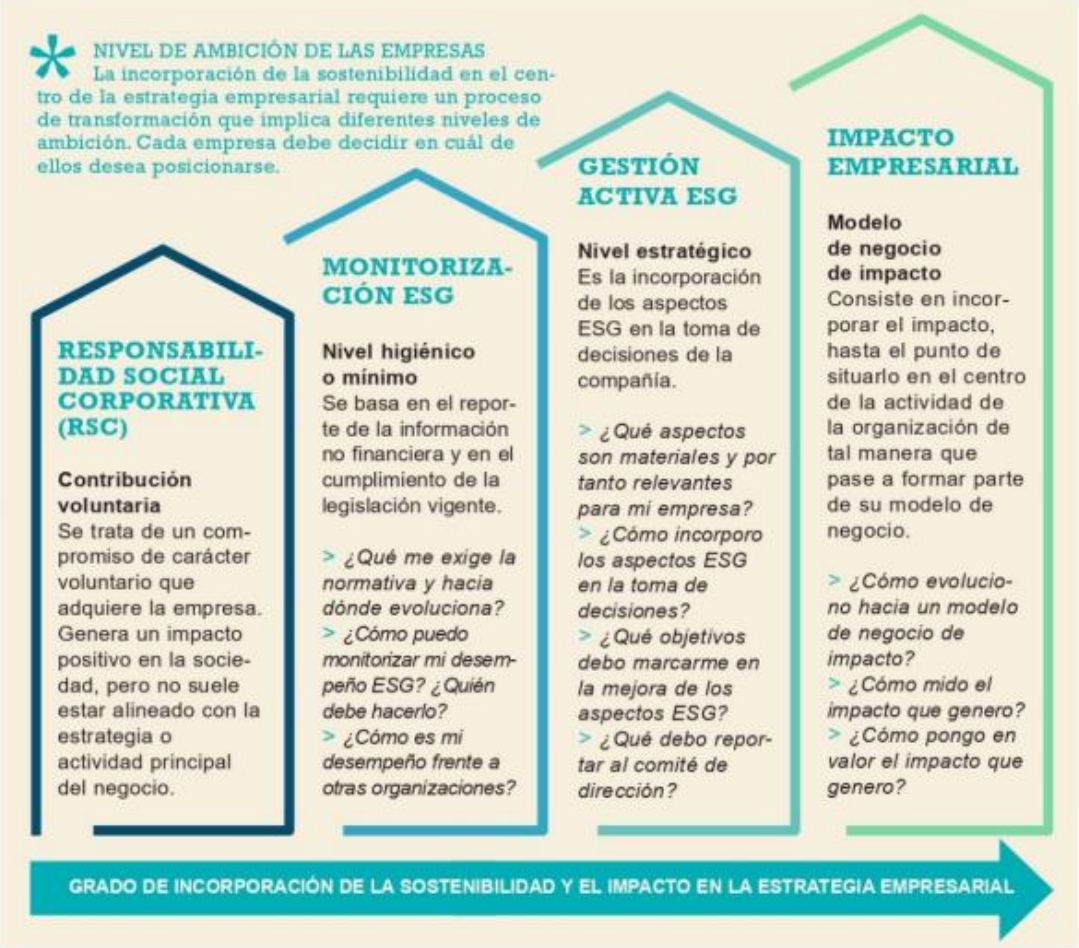
La incorporación de la sostenibilidad en el BSE ha sido un proceso con diferentes etapas. Las primeras acciones se asocian con la filantropía y el marketing social. El impulso externo más fuerte estuvo dado por la conformación de la Red de Empresas Públicas y la adhesión voluntaria al Pacto Global de ONU en 2008.

Un aspecto relevante era definir un marco institucional para integrar la sostenibilidad. Más allá de las tendencias empresariales de incorporar el triple impacto y de la conformación de la Red Local, no existía una política de Estado que estableciera lineamientos claros sobre el rol social que debían tener las empresas públicas. En el caso del BSE el rol social estaba dado por la finalidad establecida en su visión: "Contribuir al desarrollo del país y el bienestar de su gente". Dice Raúl Onetto: "La empresa tiene el rol de competir en el mercado con un alto contenido social en su estrategia. Es decir, responsabilidad social en su estrategia comercial", (R.Onetto, entrevista, 4/8/2022), lo cual se materializa, por ejemplo, en vender seguros con alto riesgo como vehículos antiguos, viviendas en barrios con altos índices de inseguridad o asumir la gestión del Seguro Obligatorio (SOA) desde su origen en 2009, cuando para las empresas privadas no era negocio. De este modo, el enfoque social de la sostenibilidad se asociaba, de alguna manera, con la identidad del BSE.

Internamente, una discusión trascendente transcurría en cómo reflejar en la estructura organizacional la importancia del tema responsabilidad social. Cuando maduró la propuesta de crear un área, se discutió si debería depender de Marketing o de un área más estratégica como Gerencia General.

Así, un primer cambio significativo fue la conformación del sector Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en 2011 y su incorporación al organigrama oficial. Se conformó con 1 cargo de supervisión y 3 analistas tras un concurso interno. Se ubicó dentro de los sectores dependientes de la Gerencia General, lo que le otorgó un valor estratégico en la estructura organizacional. De acuerdo a Indalí D´Oliveira: "Antes, la RSE estaba orientada sólo al marketing social. La creación de un sector con un vínculo directo con la Alta Dirección permitió jerarquizar el rol y promover la RSE como filosofía de gestión, transversal a todo la organización, para contemplar no solo lo económico, sino también el impacto ambiental y social de las actividades del BSE sobre las partes interesadas" (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022). RSE asumió el rol de coordinación y articulación de acciones con las divisiones, siendo el área patrocinadora en la ejecución del cambio y referente en la sensibilización. Con este impulso el propósito era que el tema empezara a permear en la organización.

Justamente, adquirir compromisos voluntarios (como el Pacto Global) y materializar en la estructura un área formal (RSE) son acciones del primer nivel "de ambición de las empresas" en el camino para desarrollar la sostenibilidad (El Mundo Economía. 2022, p.6)



En ese proceso y como parte de la formalización y especialización del sector se contó con una consultoría por parte del experto Oscar Licandro durante 2013. El resultado de ese trabajo interno fue mapear los grupos de interés del BSE y las formas de comunicación con ellos, y especialmente definir una Política de RSE (Material interno BSE, 2022) que estableció el marco general de actuación. El compromiso asumido por el BSE abarcó:

- Aplicar un modelo de gobierno corporativo basado en el comportamiento ético y la transparencia.
- Implementar un sistema de gestión que tenga en cuenta las expectativas y necesidades de todas las partes interesadas.
- Definir y aplicar políticas que promuevan comportamientos socialmente responsables de la organización y sus partes interesadas.

- Elaborar e implementar una estrategia de negocios que tenga como objetivo crear valor social y ambiental, además del económico.

Esta política contribuyó a definir criterios para resolver uno de los habituales dilemas internos de la Alta Dirección: qué criterio utilizar a la hora de invertir fondos o dar respuesta a las solicitudes de donaciones. "Llegó un momento que, bajo el título de RSE, teníamos un montón de pedidos: desde dinero para *baby* fútbol, merenderos, seguros gratis para ambulancias del interior. Como en Directorio y Gerencia General había varias visiones, fue necesario poner un marco. Y, al final de cuentas, con la Política entendimos que la RSE debía estar atada a la cadena de valor y a algunos de los grupos de interés de la empresa", explica Onetto (R. Onetto, entrevista, 4/8/2022).

También en su relato se vislumbra la tensión entre remitirse a cumplir desde el lugar de instituido lo que el Gobierno exige a una ente autónomo en competencia o aventurarse a otro tipo de prácticas a través de la RSE. Ante la pregunta sobre el impulso original que dio origen a la RSE, Onetto cuenta que fue objeto de debate en Directorio la posibilidad de que las acciones de RSE incluyeran la donación de dinero para obras privadas o de ONG que fomentaran mejoras en la salud o vivienda: "Por ejemplo discutimos si poníamos dinero en ONG que estaban de moda. Discutimos que estaban muy bien, más allá de que fueran modelos multinacionales, al final del día hacían cosas para una sociedad mejor. En ese momento, con ese Directorio, dijimos que para eso está el Estado. Lo máximo que podemos hacer es generar utilidades y después si el Estado quiere, que lo invierta en política de desarrollo de vivienda o en política de diseño de salud. En ese marco definimos que no pondríamos dinero*"* (R. Onetto, entrevista, 4/8/2022).

Embarcarse en generar una estructura que condujera a la RSE de forma ordenada y estratégica, representó un ejercicio desafiante, al tener que traer a la luz las diferentes

interpretaciones que los tomadores de decisión de la organización tenían acerca de cómo gestionar la RSE. Indalí D´Oliveira cuenta que fue necesario "hacer un equilibrio entre las expectativas que recibías de todos lados. Poder priorizar los grupos, establecer canales de comunicación con ellos, poder escucharlos, poder negociar. El enfoque de la metodología *Global Reporting Initiative* (GRI) habla mucho de la materialidad y la importancia de los temas. Lo que haces es definir qué temas son importantes para la organización y para las partes interesadas, entonces son materiales, o sea son relevantes" (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

En este relato se encuentran los aspectos que se incluyen en el tercer nivel de ambición, al incorporar los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en la toma de decisiones de la empresa, y responder a preguntas del estilo que menciona D´Oliveira sobre qué aspectos son materiales y por lo tanto relevantes para la organización.

- Ejes estratégicos y acciones

Desde el momento en que se impulsó a la RSE en 2011, los ejes estratégicos de la responsabilidad social se asociaron a la actividad aseguradora, principal propósito de la organización. En tal sentido, el núcleo de las acciones se centró en la prevención de riesgos y la generación de conciencia aseguradora. Se trata de un ejemplo relevante de prácticas con foco en sostenibilidad asociadas estrictamente al negocio. Acciones para generar conciencia y capacitar han tenido un relativo destaque, enfocadas en la comunidad como grupo prioritario de interés. Se destacan acciones como: alianzas con diferentes actores para desarrollar cursos a través de la plataforma educativa Educantel, actividades con la Fundación Gonzalo Rodríguez (puntos de chequeo, por ejemplo), acciones de prevención vial en el Mayo Amarillo o Semana de la Seguridad Vial, entre otras (BSE, 2022).

Otra área relevante en cuanto a las prácticas ejecutadas desde el origen de RSE ha sido la discapacidad e inclusión. Para promover la accesibilidad universal se promovió el proyecto Plazas Integradoras con foco en la comunidad como grupo de interés. El objetivo original era instalar 1 plaza integradora en cada departamento del país, que incluyera juegos para niños y niñas con discapacidad, algo novedoso en ese momento en Uruguay. Finalmente se instalaron 27 plazas, lo cual le valió al BSE reconocimiento de la Comisión Honoraria de la Discapacidad y de Deres.

En el mismo sentido, se concretaron otras acciones como las versiones del Almanaque BSE en Braille, el Curso de Lengua de Señas para funcionarios y Manuales de Conducción Segura.

"En discapacidad e inclusión se lograron grandes avances. El tema llegó a tal grado de madurez que el área de Capital Humano ya se lo apropió", reconoce D´ Oliveira, (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022). En la entrevista cita el ejemplo del cumplimiento de la normativa de concursos para personas con discapacidad o trans, que tuvo impacto en la cultura organizacional. De hecho la percepción de los funcionarios es que en la empresa no hay discriminación por etnia, género o edad, según una encuesta de clima laboral (Material Interno BSE, 2018)

Un tercer eje estratégico es la protección del medio ambiente con foco en la gestión interna: contribuir a un manejo responsable y eficiente de los recursos utilizados para las operaciones.

Se destacan prácticas en favor de la eficiencia energética y el uso responsable de recursos, como la disminución de uso del papel, campañas de reciclaje y tratamiento de residuos. Para promover energías limpias se cambió el uso de combustibles fósiles por suministro eléctrico para la climatización (sistema de acondicionamiento central). Para bajar el uso de papel se promovió la digitalización de documentos, envío de facturas electrónicas e historia clínica electrónica. También hay alianzas para el reciclaje de papel y acopio de cartuchos.

El director de división Logística, Santiago Rivas, afirma que el BSE ha implementado buenas prácticas enfocadas en lograr la eficiencia energética, tanto por iniciativa propia como por exigencias externas. En 2005 se realizó un llamado para presentar ideas para mejorar el consumo de energía del BSE. Rivas relata: "Ganó una empresa pequeña y se formó una comisión. Empezamos a trabajar en la forma de consumo de energía eléctrica y telefonía. Se hicieron mejoras estructurales, de consumo. Fueron acciones efectivas pero puntuales, y se logró un ahorro bastante importante. A raíz de esto se formó una comisión de eficiencia energética que, en realidad, era de ahorro energético" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).

Respecto a las exigencias externas, Rivas recuerda las medidas adoptadas a raíz de la crisis energética que atravesó Uruguay por una sequía en Salto Grande: "En 2008 hubo una crisis energética. Todavía no estaba la energía eólica. El gobierno impuso a todos los organismos públicos una restricción del consumo de energía. A partir de ahí se comenzó a trabajar en el uso eficiente de la energía. Hicimos un cambio de tecnología en ascensores e iluminación, que seguimos hasta hoy. Hicimos un proyecto en Casa Central y en el Edificio Reclamaciones para el acondicionamiento térmico. En tanto, el nuevo Hospital se concibió así desde la creación. Eliminamos las calderas de vapor y las calderas para calentar agua con fueloil, solo quedó para sistemas centrales". (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).

El relato de Rivas evidencia un camino recorrido cuando el marco institucional lo exige: el BSE ha tenido la capacidad de cumplirlo logrando ser más eficientes sin resentir el servicio, generando capacidades en la organización que se han tornado permanentes. Al respecto, el director destaca: "En los proyectos internos, se han tomado medidas para ser una organización sostenible. Por ejemplo, al hacer una obra se piensa en el uso de energía eficiente desde el principio. Aumentar la eficiencia en calentamiento de agua para calefacción o consumo en edificios. Estamos presentando en el MIEM el sistema de acondicionamiento térmico de todo el edificio para certificados energéticos. Cada cosa que hacemos ahora, por ejemplo reforma

de sucursales, la pensamos desde el punto de vista del uso eficiente de la energía" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).

Más allá de estas acciones puntuales con impacto favorable, el eje estratégico de la protección del medio ambiente se mantiene como punto débil, en particular por la dificultad para obtener y sistematizar la información vinculada con los gastos (de energía, por ejemplo) y el impacto de las operaciones en el medio ambiente.

Cuenta D´Oliveira: "La sostenibilidad no la hace solo el sector RSE. El desafío es que las áreas se apropien del tema e impulsen las iniciativas dentro de su rango de competencia, lo cual no siempre se logra. Pasó con el tema reciclaje. Hicimos un impulso, campañas, alianzas con Repapel, pero luego decayó" (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022). La gestión quedó en manos de la división Logística. Al respecto, su director reforzó aún más la primera hipótesis acerca de que la organización ha realizado esfuerzos por la sostenibilidad de forma concreta, y en ocasiones reactiva, de acuerdo al impulso institucional. Rivas relata que: "En 2008 hubo una crisis energética por sequía en Salto Grande, todavía ni estaba la energía eólica. El gobierno impuso a todos los organismos públicos una restricción del consumo de energía. Nos obligaron a bajar el consumo. Ese momento fue bajar todo lo que se podía. A partir de ahora se comenzó a trabajar en el uso eficiente de la energía. Hicimos un cambio de tecnología en ascensores e iluminación, que seguimos hasta el día de hoy" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022). Ante la consulta acerca de si al día de hoy se tiene que cumplir con algún indicador con respecto al uso de la energía, indica: "Hoy no. En 2008 sí porque nos impusieron bajar la energía en un porcentaje y bajamos mucho más de lo exigido. La parte de sostenibilidad está más desarrollada al hacer obras. Hoy en día tenemos una Comisión de Medioambiente que depende de Proyectos. No funciona mucho ahora. Hubo muchas reuniones y pocos resultados" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).

Con respecto al reciclaje de residuos, relata que "es un punto flojo. Ahí involucra mucho la capacitación en quienes gestionan los residuos. Tanto para la gente de limpieza como la del BSE que trabaja con ellos. No se logra ver importancia y darle peso. Nosotros tenemos que informar a RSE, pero… ¿qué huella de carbono vamos a medir? No tenemos información. Cuando hubo impulso y se instalaron papeleras para reciclar, funcionó al principio. Sobre todo cuando hubo crisis y la mayoría de la gente actuó de forma solidaria. Después, lograr la eficiencia energética ya es más complejo. Es otro trabajo, que nosotros hacemos una parte, pero no podemos lograrlo solos. La concientización puede ser imperativa" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).

Por último, el eje estratégico que ha cobrado fuerza en los dos últimos años es el tema género. Impulsado por el Directorio, a través de una resolución de 2021, se conformó una Comisión presidida por la Vicepresidenta del BSE, con representación del sindicato y diversas áreas de la organización. En ese marco se han dictado talleres para líderes de sensibilización en género e inclusión, por organizaciones especializadas en la temática, que también han utilizado el espacio para relevar percepciones y opiniones a efectos de elevarla a la Comisión para que lo utilicen como insumo en toma de decisiones y propuestas.

- Informe de Sostenibilidad

Una acción relevante que ha impulsado RSE es coordinar la elaboración de los Informes de Sostenibilidad desde 2014. Este monitoreo de factores ambientales, sociales y de gobierno colaborativo (incluyendo información no financiera) es un indicador de que el BSE alcanza el nivel 2 de "ambición" en cuanto al desarrollo de la sostenibilidad. Se trata de un nivel donde se cumple con la legislación vigente (en función de la adhesión a los pactos) al elaborar reportes con frecuencia anual, lo cual ha convertido al BSE en organización pionera en la

materia. Se realiza usando el estándar de la metodología GRI, uno de los más utilizados a nivel mundial.

"Nuestro foco está puesto en el camino de la sostenibilidad, siendo conscientes del lugar privilegiado que como líderes ocupamos en el mercado asegurador uruguayo y la responsabilidad que esto conlleva para con nuestro país", dice Mario Castro, presidente del BSE, cuando se elaboró en el primer informe de 2014. Y destacaba que el propósito del documento era "dar cuenta del accionar en materia económica, ambiental y social" y "buscar establecer lazos de comunicación con nuestros grupos de interés" (BSE, 2014).

Los informes buscan promover la transparencia y rendir cuentas para generar confianza y contribuir a la imagen y reputación institucional del BSE. "Constituye una herramienta valiosa para afianzar la comunicación y la confianza que priorizamos en el vínculo con los grupos de interés", comenta José Amorín Batlle, en el informe de 2021 (BSE, 2021).

El documento se publica en la web, en el portal interno y se entrega a autoridades, asesores y clientes. También es la carta de presentación ante socios estratégicos, reaseguradoras, auditorías y potenciales clientes.

Desde el sector RSE explican que la tendencia es que las empresas rindan cuentas del triple impacto "no por publicidad sino por transparencia" y para cumplir con las exigencias de los grupos de interés. "El informe es lo primero que te piden de afuera, sea para auditorías de calidad, el CARF o las reaseguradoras. Ya es parte de las tareas, no hacerlo sería un retroceso", aclara D´ Oliveira (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

La publicación ya es una política institucional de la empresa y una práctica instaurada, más allá de los jerarcas de turno. Se trata de un rasgo diferencial que distingue al BSE en el mercado, y en particular dentro del rubro servicios financieros. De hecho, sólo 34 de 600

empresas relevadas por Deloitte en 2018 tienen reporte de sostenibilidad disponible de alcance local (Deloitte, 2018, p. 7).

Como impactos positivos del informe se destaca que permite organizar y sistematizar la información relevante sobre sostenibilidad en un mismo documento y con una frecuencia establecida. Esto permite dar una visión estratégica y transversal del BSE en la materia. En la gestión interna contribuyó a que las áreas puedan relevar y difundir sus acciones, realizando reportes de su gestión con algunos indicadores.

La incorporación de la metodología GRI permitió alinearse a las tendencias de otras organizaciones ya que es la guía más utilizada a nivel internacional para la confección de reportes. Asimismo, se ajusta el diseño de presentación todos los años, con el apoyo de una agencia de publicidad.

La elaboración del documento está centralizada en el sector RSE, que se encarga de solicitar la información a las áreas, integrarla y adaptarla al modelo requerido y coordinar el diseño. La Alta Dirección valida los contenidos sin un análisis exhaustivo. Sólo en las primeras ediciones la consultora KPMG realizó una verificación externa para asegurar que cumpliera con los estándares GRI requeridos. Actualmente no hay un proceso de auditoría del informe.

El alcance y el nivel de exhaustividad de los contenidos se han ido ampliando con el tiempo. Hay temas con alto nivel de desarrollo como el perfil de la empresa, la gobernanza, la estrategia, ética e integridad, por ejemplo, y otros con nivel medio como la participación de los grupos de interés.

En términos generales, sobresale un enfoque descriptivo y narrativo de las acciones que se realizan, con una primacía de indicadores cuantitativos de índole social (diversidad, igualdad de oportunidades, formación, enseñanza, salud y seguridad en el trabajo) o económico (desempeño, mercado, anticorrupción). Los indicadores medioambientales se han ido

incorporando pero aún hay oportunidades de mejora en los datos que se brindan, por ejemplo, sobre efluentes, emisiones, residuos por tipo, energía, agua, biodiversidad.

En cada informe, las acciones y los valores cuantitativos se comparan con el año anterior, como exige la metodología, lo cual no permite un análisis comparativo con una perspectiva mayor.

En 2019, la Universidad de la Plata publicó un análisis comparativo elaborado por de los reportes de sostenibilidad de las empresas públicas uruguayas, en el que destaca el nivel de detalle del informe de Sostenibilidad del BSE.

En uno de los cuadros ilustrativos publicados, acerca de los tipos de Información en los Reportes de Sostenibilidad o Memorias Anuales de las Empresas Públicas Uruguayas en los Años 2017-2018, el artículo puntualiza que: "De las 9 empresas anteriores sólo 6, que representa el 67% del total, abordan en los informes analizados la Responsabilidad Social Empresaria. De ellas, ANCAP y BSE la plantean detalladamente. En cuanto a los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas sólo 3 (ANCAP, BSE y OSE) de las 9 empresas los abarcan en sus reportes, lo que implica un 33%. ANCAP estructura su informe agrupando los 10 principios bajo distintos capítulos afines y comunicando sobre su cumplimiento. Asimismo, BSE detalla las páginas del reporte donde muestra su contribución al cumplimiento de estos principios" (Asuaga, Ramos, Vidal, 2019, p.15).

Destacan también, que si bien aún falta información relevante para los grupos de interés, especialmente en lo que respecta al medioambiente "los reportes de ANCAP, BSE y OSE son los más completos en este sentido y en el caso de las dos últimas empresas, están armonizados con la tendencia mundial del empleo de los estándares GRI para la elaboración de los Reportes de sostenibilidad. Estas tres empresas no sólo nombran de esta forma sus informes

sino que se proyectan por comunicar sus resultados en las dimensiones económica, social y ambiental" (Asuaga,Ramos,Vidal, 2019, p.16).

Si bien el artículo deja bien posicionado al BSE en lo que respecta al contenido del IS, su elaboración no está exenta de dificultades, entre ellas, los entrevistados destacaron la diversidad de criterios existentes al momento de registrar el consumo de energía y servicios que hace muy difícil obtener cifras confiables y exactas. También la medición de impacto es un desafío dado que la heterogeneidad de criterios al medir en las divisiones (o la falta de éstos) no permite lograr una trazabilidad adecuada y llegar a conclusiones acerca del impacto real de las acciones. El director de Logística expresa al respecto del impacto que generan los residuos: "Lo que no tenemos es un control muy estricto de la trazabilidad y del residuo que se llevan. También es difícil cuantificar para medir la huella de carbono. Solo tenemos aproximados" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).

El esfuerzo que conlleva la elaboración del informe no es proporcional a los beneficios inmediatos que se quisiera obtener: las partes interesadas a las que se les envía el IS no emiten comentarios ni dan retroalimentación, lo que desalienta y no permite visualizar cuál es el beneficio de su distribución. "Hacia afuera no creo que haya tenido mucho impacto. Creo que el impacto es más a la interna al generar otras cosas como empresa más allá del negocio. No recibimos ningún reconocimiento del afuera. Se lo enviamos al MEF, BCU, OPP. Al final del día nunca recibí personalmente nada. Ni de los proveedores más grandes ni corredores ni clientes, ni del MEF", expresa el Gerente General (R Onetto, entrevista, 4/8/2022).

En el diseño del Informe de Sostenibilidad se visualiza el empeño por hacerlo atractivo y cómodo de leer, con cuadros, gráficas, fotografías y colores que aportan dinamismo y permiten al lector enfocarse en ciertos datos relevantes. No obstante, es esperable que cada parte interesada e incluso los funcionarios tengan distintas expectativas o intereses con

respecto al contenido, y es poco probable que lo lean exhaustivamente, sin tener claro de antemano si encontrarán lo que buscan. Como forma de subsanar esta dificultad, la directora de Pacto Global Uruguay opina que, de acuerdo a su experiencia, es necesario generar una estrategia de comunicación específica para el informe: "Si tenés un informe enorme, ¿por qué no le sacas el rédito a esos reportes? El equipo de comunicación debe hacer el trabajo. Debe tomar 5 mensajes principales y comunicarlo. El reporte no lo lee nadie entero. Por ejemplo, hacer un video y ponerlo al servicio de la comunidad, a los clientes clave, en redes. El reporte es el final del cuento. Después hay que comunicarlo" (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

- Impactos

El camino recorrido en esta fase del proceso de cambio (Cambiar) permite vislumbrar que se incorporaron cambios relevantes a nivel organizacional que dieron visibilidad y jerarquizaron a la sostenibilidad en términos estratégicos.

Un aspecto relevante a indagar es el impacto que ha tenido esta etapa del proceso en la gestión interna y externa del BSE. Se puede advertir que las acciones realizadas tuvieron su principal impacto a nivel interno en el dominio de las capacidades existentes, entendidas como recursos que puedan ser aprovechados y utilizados, siguiendo el esquema que propone Leonardo Schvarstein. No hay un impacto relevante en cuanto a la identidad del BSE.

En términos de capacidades, se cuenta con una estructura formal de RSE que tiene establecidos niveles jerárquicos y funciones, con las consecuentes descripciones de cargo. Este tópico favoreció el cambio aunque luego comenzó a emerger una variable crítica que es la disponibilidad de recursos para cubrir la dotación actual del sector, lo que afecta la dimensión productividad.

También se logró un conocimiento técnico específico con alto grado de especialización (*know how*, saber hacer) y avances en normativas y políticas específicas. De las acciones internas se

valora que contribuyeron a una mayor sensibilización sobre la temática, así como a comprender mejor aspectos de gobernanza, relación con los grupos de interés, riesgos y oportunidades a los que se enfrenta el BSE. El reciclaje de papel tuvo un impacto positivo porque toda la organización se alineó también en la campaña "Un BSE sin papeles".

A nivel externo las prácticas de prevención y conciencia aseguradora tuvieron impactos favorables en grupos de interés específicos, como la comunidad (colectivos, público general, trabajadores) que usufructúan las acciones o reciben instancias de formación en prevención de riesgos, que recibieron el reconocimiento de actores externos: la Red de Empresas por el Desarrollo Sostenible (Deres) premió al BSE por estas acciones.

Era esperable que la difusión del Informe de Sostenibilidad lograra un impacto positivo en el posicionamiento de marca con accionistas (Estado/gobierno), socios estratégicos (agentes y asesores), proveedores y clientes. Sin embargo, no ha tenido mayores repercusiones según expresaron los entrevistados. Usar el IS como estrategia de marketing y comunicación para fortalecer la competitividad frente a la competencia es un uso aún incipiente y no totalmente explotado por el BSE.

2.4.3 Congelar: Escenario reciente ¿se sostiene la sostenibilidad? 2019-2022

En el modelo de Lewin, la tercera etapa (Congelar) implica asentar el cambio en la organización para que sea duradero en el tiempo. Esto supone reforzar los nuevos valores y políticas para que las diferentes áreas se apropien y consoliden el cambio en la cultura organizacional.

En el BSE el proceso de incorporación de la sostenibilidad en el centro de la estrategia comenzó a vislumbrar dificultades en esta etapa: las acciones tendientes a consolidar en cambio se desarrollaron en forma aislada, de acuerdo a la primera hipótesis. Se trata de una coyuntura donde el tema sostenibilidad empieza progresivamente a perder prioridad y

emergen limitaciones, que se suman a las resistencias naturales que se fueron neutralizando a lo largo del tiempo.

El impulso original se discontinúa y pierde presencia e importancia en la Agenda Estratégica y en la dinámica del BSE. No supone decir que desaparece sino que el progreso se ralentizó: no mantiene la escala de evolución necesaria para asentar el cambio.

De hecho, hasta entonces el BSE venía cumpliendo con los dos primeros niveles de "ambición de las empresas". En este lapso mantuvo las acciones pilares de esos niveles: el funcionamiento del sector RSE y el monitoreo a través de los reportes de sostenibilidad. Sin embargo, emergieron determinados factores que limitaron el salto hacia un nivel 3, que implica una gestión activa de la sostenibilidad a nivel estratégico con la incorporación de los factores de triple impacto en la toma de decisiones.

¿Por qué no se logró consolidar el cambio? ¿Qué factores explican el nuevo escenario?

Un primer elemento, que proviene del exterior de la organización, fue que el tema sostenibilidad también perdió su relevancia a nivel nacional y, en particular, la Red Local de Pacto Global no logró sostenerse en el tiempo y se fue diluyendo sin reportar beneficios sustanciales. La iniciativa de las empresas públicas perdió fuerza pues carecía de una dirección con un rol operativo que le diera continuidad y rumbo al colectivo, así como aplicar y dar seguimiento a los lineamientos de la casa matriz en Nueva York. Dice Paola Rapetti, de Pacto Global Uruguay: "Las empresas públicas y privadas armaron una mesa para adherirse a la red local de Pacto Global Uruguay, pero sin una dirección ejecutiva, programas locales ni estando alineadas al sistema ONU. Fue una iniciativa de empresas pero se las comió la operativa. Cada una con su *core* de negocio, no estaban para asumir la dirección; quedó en la adhesión y el pago de membresías" (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

Así, pues, a lo largo de los años la adhesión dejó de ser un incentivo para pasar a ser un costo: la membresía no devolvía los beneficios esperados y la red local perdió influencia. Esta caída

de la red local evidencia la importancia de los organismos para crear estructuras de sostén, tal como manifiesta North: "Al igual que las instituciones, los organismos proporcionan una estructura a la interacción humana. Ciertamente cuando examinamos los costos que surgen como consecuencia del marco institucional vemos que son resultado no nada más de ese marco, sino también de las organizaciones que se han creado como consecuencia de él" (North, 2014, p.12).

Este ámbito de confluencia e intercambio fue perdiendo protagonismo y probablemente sea un primer factor indirecto en la progresiva falta de visibilidad y jerarquización de la sostenibilidad en la interna de las empresas, en particular el BSE. En una organización cuya cultura demuestra que muchas iniciativas responden al cumplimiento de lineamientos y controles externos, la falta de este incentivo puede haber contribuido a menguar la presencia del tema con la prioridad y énfasis de años anteriores. De hecho, recién en 2020 la ONU comenzó con un estudio de pre factibilidad para sondear el nivel de interés y madurez de las empresas uruguayas para conformar nuevamente una Red Local, ahora con el liderazgo ejecutivo de la propia ONU.

Este liderazgo implica, a su vez, trabajar con lineamientos basados en estándares internacionales y una metodología para gestionar la sostenibilidad. Son insumos que las empresas necesitan para orientar su gestión interna y que se pudo perder dada la falta de este rol articulador. "Hemos visto en las empresas un gran desconocimiento y, muchas veces, están abrumadas por tanta información sobre sostenibilidad. Nadie explica que todo lo que hay (Agenda 2030, ODS, triple impacto, ASG, principios) está integrado a un modelo de gestión. A veces son nomenclátores distintos que hacen referencia a una misma cosa", dice Rapetti (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

Por otro lado, hay factores internos al BSE que han limitado la fase de Congelar de la sostenibilidad. Un elemento relevante ha sido el discontinuo apoyo de la Alta Dirección y el

cambio de autoridades. En esos años Directorio y Gerencia General han tenido modificaciones en su integración por jubilaciones y especialmente por un cambio de signo político a partir de la asunción de Luis Lacalle Pou en 2020. En una organización estatal y jerárquica el enfoque de la Alta Dirección resulta determinante para establecer prioridades y políticas que se desarrollarán a nivel operativo. Y, en ese sentido, el conocimiento y la sensibilidad hacia la sostenibilidad no han resultado homogéneos. Según expresa Indalí D´ Oliveira, "las jerarquías van cambiando, aparecen aliados al tema RSE y a veces no. Entonces hay que sensibilizar de nuevo. En algún caso, no hay tanto conocimiento de RSE como para ver la importancia de incluirlo en la Agenda Estratégica" (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

Este fenómeno comparte causas con el problema de la insularidad en las organizaciones. Es posible que, aun con la experiencia y trayectoria de los primeros años, el BSE no llegara a desarrollar una capacidad organizacional, una visión compartida o una masa crítica en su nivel de dirección sobre el valor estratégico de la RSE. Este factor limita que la política de RSE trascienda los cambios circunstanciales de las personas que ocupan los cargos en alta gerencia o las rotaciones de los integrantes del Directorio establecidas cada cinco años, en cada período de gobierno.

A su vez, el discurso no logró demasiados aliados ni permear en los tomadores de decisiones a nivel estratégico. Dice D´Oliveira: "Más allá de los esfuerzos, se siguen viendo como temas separados: la estrategia y RSE. La estrategia se ve como algo económico y se deja de lado lo sostenible. La RSE o lo social se sigue asociando con el afuera, con ayudar a otros, ahí falta capacitación para lograr que se entienda que debería ser parte de la filosofía general de la empresa" (I. D´ Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

Cuando se profundiza en los factores que influyen en ese panorama, hay otro elemento que destaca: la dificultad para mostrar los beneficios concretos de apostar por lo sostenible. "En

Directorio hay varias visiones. Y los directores de división a veces están cada uno en lo suyo. Yo les digo: estoy convencido que está bueno la sostenibilidad pero no tengo cómo demostrarlo", reflexiona Raúl Onetto, Gerente General (R. Onetto, entrevista, 4/8/2022).

La visión racionalista dominante exige mostrar resultados concretos y tangibles y eso no resulta sencillo en un tema tan amplio. Agrega Onetto: "Hoy muchos ven al Informe de Sostenibilidad como un costo, y realmente es difícil cuantificar los beneficios. Yo creo que genera intangibles pero no tengo indicadores, ni siquiera respuestas o agradecimientos de los grupos de interés cuando les enviamos las impresiones. Al final del día invertís recursos y no recibís *feedback*, y eso nos interpela a ver si queremos seguir. Puede ser loable, pero si no es redituable, no funciona" (R. Onetto, entrevista, 4/8/2022).

En ese sentido quizás influyan aspectos de comunicación y/o falta de sensibilización en la materia. Como reconocen los entrevistados, el BSE realiza muchas acciones que no se visualizan como vinculadas a la sostenibilidad, especialmente en aspectos de gobernanza, normativa laboral, derechos humanos o anticorrupción.

El contexto reciente tampoco ha contribuido. La emergencia sanitaria desde 2020 y las restricciones presupuestales a partir de los lineamientos de la OPP generaron que la organización tuviera un cambio de foco en las prioridades y una limitación en la asignación de recursos. Esto genera una diferencia entre el discurso público de compromiso con la RSE y la asignación de recursos correspondientes. En lo estrictamente operativo significa que, a la hora de distribuir personas y tiempos de dedicación, se priorizan proyectos estratégicos de índole comercial en desmedro de otras iniciativas o áreas como RSE.

A su vez, hubo un impacto interno a nivel de dotación. El impulso a la sostenibilidad se solventó en el rol ejecutivo y articulador que tuvo el sector RSE desde su creación y, en particular, quien ocupa el rol de supervisor como patrocinio activo y visible. En 2020 el sector

quedó sin líder directo pues quien ejercía ese rol pasó a ocupar funciones de Sub Gerente en el área Planificación Estratégica, sin que se cubriera la vacante. A su vez, los recursos propios fueron ocupando parte de su tiempo en otros proyectos. Por tanto, RSE fue perdiendo capacidad de liderazgo e iniciativa para impulsar acciones propias y darle seguimiento a otras. Una de las capacidades organizativas instaladas comenzó a dejar de ser sostenible, disminuyendo su capacidad de influencia.

Un elemento adicional es que las áreas no se apropiaron de lo sostenible. La estrategia de sostenibilidad requiere que las áreas estén sensibilizadas y se apropien de la gestión interna y los impactos de sus acciones. Entre los interesados, los directores de áreas y mandos medios ocupan un rol estratégico. Dada su influencia y alto impacto es fundamental que se los involucre en el cambio y eso no se logró cabalmente, fallando en la creación de alianzas internas en las divisiones para impulsar el cambio. Asimismo, en los últimos años hubo una importante renovación de líderes. Por falta de conocimiento o información es probable que no se hayan especificado ni visualizado los beneficios concretos de la sostenibilidad. De hecho, así como no hay un lineamiento claro desde Directorio, ni una visión compartida a nivel de líderes, tampoco la inquietud por impulsar la sostenibilidad ha venido desde la base de la organización.

Por falta de información o espacios donde canalizar las propuestas, no hay una demanda desde "abajo" para instalar el tema, de acuerdo a las respuestas de la encuesta a funcionarios El 76% manifestó que conoce "algo" o "poco" sobre el tema (Anexo D).

2.5 MIRADA INTERNA Y EXTERNA: TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EN SOSTENIBILIDAD

En Uruguay, la contribución local a los indicadores de los ODS se reporta desde 2017, de acuerdo al último Informe Nacional Voluntario Uruguay 2022.

En diciembre de 2020, mediante el Art. 533 de la ley de Presupuesto 19.924, Uruguay incorpora formalmente los Principios de Helsinki, poniendo el cambio climático en el centro de la planificación y diseño de políticas económicas: "... el Poder Ejecutivo procurará generar las herramientas y adoptar los criterios necesarios para que la política de ingresos y gastos contemple los objetivos nacionales de mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero y de adaptación al cambio climático. Asimismo, tales objetivos se procurarán incluir en el análisis y la concepción de la política económica y en la planificación de las finanzas públicas" (Ley de Presupuesto 19.924, 2020).

Dos años después de la incorporación del artículo, el MEF emitió el bono indexado al compromiso climático, como forma de adherirse a la tendencia mundial. La ministra de Economía y Finanzas Azucena Arbeleche remarcó a los medios: "El impacto de los factores ambientales, sociales y de gobernanza está cambiando el paradigma de producción y comercialización en el mundo" (El Observador, 2022). La estrategia de gobierno, de acuerdo a lo manifestado por la ministra, pone foco en:

- exigir a las empresas un sello ambiental para invertir en ellas.
- unificar esfuerzos público-privado para lograr metas ambientales en conjunto.
- tomar el tema ambiental como política de Estado, independiente al gobierno de turno.
- promover incentivos para generar inversión y utilizar movilidad eléctrica e hidrógeno verde

Los lineamientos del MEF refuerzan la hipótesis de la importancia de la habilitación de las instituciones hacia las organizaciones. La forma en que cada organización decida transitar el camino para incluir el desarrollo sostenible en la estrategia e ir más allá a un modelo de impacto puede ser diversa. En Uruguay es posible adoptar distintos principios y lineamientos de organismos especializados en el desarrollo sostenible para combinarlos e integrarlos a las

empresas. Sistema B, Pacto Global, Deres, ACDE y Sempre son las principales organizaciones especializadas en Uruguay.

Al consultar a la directora de Pacto Global cuál es la diferencia entre ellas, explica: "Nos juntamos mensualmente en una Mesa de Sostenibilidad. Somos las 5 organizaciones que trabajamos en sostenibilidad con el sector empresarial. Estamos coordinadas. Somos conscientes que las empresas están en las cinco porque cada una se especializa en algo, por ejemplo Deres realiza reconocimiento de prácticas, Sistema B certifica a empresas que logran convertirse al triple impacto, Pacto Global ofrece la guía de estándares más altos en sostenibilidad y es el interlocutor con el gobierno. Tiene aceleradores globales con agenda propia y guardiana la Agenda 2030 con herramientas oficiales" (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

En abril de 2022 se promulgó el decreto reglamentario N° 136/2022 de la ley 19.969, que establece el régimen aplicable a las sociedades y fideicomiso de beneficio e interés colectivo (BIC).

De acuerdo a la publicación oficial del MEF, esta reglamentación, propuesta por la Auditoría Interna de la Nación (AIN), tuvo como objeto clarificar y analizar los conceptos incorporados en la legislación, profundizar en sus objetivos, así como en las definiciones claves la materia como son la "gestión ambientalmente sostenible", el "impacto positivo", los "objetivos sociales" y los "objetivos ambientales" (MEF, 2022).

El artículo 1 de la reglamentación define a las la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) y establece que deben incluir "en su objeto social el generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad, debiendo establecer en forma clara y precisa la actividad que va a desarrollar y el objetivo de los beneficios que pretende desarrollar, debiendo dirigir su actuación a generar impacto económico, social y ambiental, que sean medibles y verificables". Y el artículo 2 expresa que "el beneficio debe incluir como mínimo un objetivo

social y ambiental, además del fin de lucro, siempre en el marco del cumplimiento de una gestión ambientalmente sostenible".

La normativa uruguaya parece acompasar la tendencia mundial. El artículo publicado en el 2021 por la influyente consultora Mckinsey informó que los temas ASG (sostenibilidad y medioambiente, sociedad y gobierno corporativo) "afectan la forma en que las compañías realizan negocios, cada vez en mayor medida y de forma incremental en los últimos años. (De Smet, A., Gao W., Henderson, K, Hundertmark, T. 2021, p. 2).

La reglamentación si bien puede ser un punto de partida esencial no asegura de por sí el cumplimiento inmediato ni la adhesión completa de las empresas y organizaciones (sean o no gubernamentales). El otro desafío, tanto de los gobiernos como de certificadoras y de la comunidad, es lograr un monitoreo continuo y sanciones eficaces en casos de desvíos, para que el incentivo de cumplir con la normativa sea mayor que evitarlo y, en consecuencia, el impacto positivo sea real y no únicamente una intención.

En el camino de la intención a la acción surgen prácticas no deseadas que también son tendencia, como el *greenwashing*, llamado ecopostureo en español. Es definido como "el acto o práctica de hacer que un producto, política, actividad, etc. parezca más amigable o menos dañina para el medioambiente de lo realmente es" (2022, Merriam-Webster Dictionary).

En este tipo de escenarios los incentivos son esenciales para desalentar las prácticas engañosas, así como el acceso a la información y educación de la comunidad, que aporta elementos para evaluar y discernir entre cumplimiento y real o *greenwashing*.

El acceso a la información en el siglo XXI no parece ser un problema, pero considerado en profundidad sigue siendo muy complejo y genera costos de transacción, ya que tener el acceso no asegura poder llegar a la información real ni a la que habilite el discernimiento. El

logro de llegar a lo más parecido a la verdad conlleva grandes costos de transacción. Al respecto se destaca el planteo de North, al realizar una analogía entre el *greenwashing* de empresas y la comunidad y la reflexión del autor en relación con electores y votantes y los desincentivos del sistema: "Es necesario destacar dos condiciones esenciales que parecen ser grandes. Y es que las partes afectadas tienen tanto la información como el modelo correcto para valorar apropiadamente las consecuencias, y que todas las partes afectadas tienen igual acceso al proceso de toma de decisiones. Estas condiciones no se satisfacen ni siquiera aproximadamente en el marco institucional más favorable en toda la historia de toma de decisiones políticas y eficientes. (...) inclusive cuando se idean derechos de propiedad eficientes, seguirán teniendo características que será muy costoso monitorear o hacer cumplir, que reflejan desincentivos interconstruidos o al menos aspectos de intercambio que significan una tentación para negar, engañar, robar o desentenderse. En muchos casos las limitaciones informales evolucionarán para mitigar estas consecuencias desincentivadoras" (North, 2014, p.144).

Cuando las limitaciones formales no alcanzan o son ineficientes las limitaciones informales pueden surgir de grupos independientes de monitoreo, que presionan y cuestionan la reputación de organizaciones que practican *greenwashing*, por ejemplo, Greenpeace, Carbonmarketwatch.org y CorpWatch.

El Informe Mundial sobre Seguros de No-Vida, publicado en conjunto por la consultora Grupo Capgemini y la organización Quorus, con el sugestivo título "Viviendo lo que se predica. Cómo las aseguradoras pueden liderar la resiliencia al cambio climático", aborda los desafíos específicos del mercado asegurador. El estudio se basó en "dos fuentes principales: la Encuesta Global de la Voz del Cliente de Seguros 2022 y las Entrevistas Globales a Ejecutivos de Seguros 2022 y cubre información de 29 mercados de países de todo el mundo" (2022, Capgemini). En Sudamérica incluye únicamente a Brasil.

El informe destaca que “las catástrofes naturales han multiplicado por 3,6 las pérdidas aseguradas y por 2 las no aseguradas en los últimos 30 años”. Revela que solo “el 8% de las aseguradoras encuestadas está avanzadas o son *“Ganadores en resiliencia”*.

De las empresas consideradas con esa característica “el 82% tiene un responsable de sostenibilidad o equivalente, cerca del 77% ha incorporado datos sobre el riesgo climático en sus productos y servicios, casi el 60% está en fases avanzadas de implantación de modelos de precios basados en el aprendizaje automático, cerca del 53% está accediendo a nuevas fuentes de datos, como datos de satélite, sensores remotos, estaciones meteorológicas, datos geográficos, datos de redes sociales, modelos ESG y niveles de agua para proporcionar una información de riesgo precisa, detallada y en tiempo real” (2022, Capgemini).

En síntesis, las tendencias y prácticas muestran que ningún negocio, y por tanto tampoco el de seguros, está libre de ser impactado por la crisis climática. Esto resulta evidente si se considera al planeta como un todo, con agentes que se interrelacionan constantemente. Sin embargo, dada la lentitud con la que se asumen compromisos ambientales y sociales, la interrelación negocio-medio ambiente parece no tenerse en cuenta hasta que se sufren pérdidas económicas o el marco institucional presiona con regulaciones y nuevos requisitos obligatorios.

3. CONCLUSIONES

A partir del abordaje histórico y el análisis cualitativo es posible establecer 4 grandes conclusiones:

1- Históricamente el BSE ha tenido la capacidad de adaptarse a transformaciones de distinta naturaleza, incluyendo cambios estructurales y normativos de alto impacto. En materia de sostenibilidad fue de las pioneras en conformar un sector de RSE y realizar el Informe de Sostenibilidad pero el desarrollo del tema no logró consolidarse y se estancó, no alcanzando el nivel de madurez necesario. Hasta 2022 la sostenibilidad no se visualiza como prioridad ni aparece como eje medular de la estrategia.

2- Siguiendo el modelo de Lewin, se logró cumplir la Fase 1 (Descongelamiento) y avances significativos en la Fase 2 (Cambiar), pero las acciones para sostener el cambio en el tiempo y alcanzar la Fase 3 (Congelar) no lograron los resultados esperados. El BSE quedó a medio camino en la transformación de la responsabilidad social a la sostenibilidad.

3- En función de demandas del contexto y tendencias asociadas a una mayor sensibilidad hacia el desarrollo sostenible, se vislumbra la necesidad de un reposicionamiento integral de la sostenibilidad en el BSE, lo cual implica incorporar el tema como eje de la estrategia para que permee en la cultura organizacional. En virtud del análisis de la interrelación entre la organización y el marco institucional, se observa que en el escenario post pandemia, cuando la emergencia climática cobró más relevancia y los criterios ASG emergen como exigencias de las políticas públicas, el BSE también comienza a retomar el tema y como primera señal incluye en la dimensión Cliente-Mercado del Mapa de Objetivos Estratégicos 2023 el objetivo de “Contribuir con los ODS priorizados” (Material interno BSE, 2022). Si bien es relevante que se haya incluido en la estrategia, el objetivo es muy general y el desafío futuro es incluirlo de forma concreta en cada iniciativa estratégica y que se integre en todos los niveles de la

organización. Si queda en una mera expresión y el marco institucional no presiona, el BSE no saldrá del nivel mínimo de ambición y seguirán generándose acciones aisladas.

4. El marco institucional es relevante y determinante. Como se ha ilustrado con la teoría de North y el repaso histórico de las decisiones estratégicas de la organización, la relación con las instituciones ha sido simbiótica. La calidad de instituyente e instituido se va alternando en la línea de tiempo y es una de las dinámicas que ha permitido su supervivencia. El ser instituyente se vincula con la posibilidad de mantener e incrementar el liderazgo en el mercado y en la contribución a la sociedad. También implica percibirse como una organización emprendedora, que puede alterar las reglas de juego o directamente generar nuevas en pos de cumplir su misión y desarrollar a otros jugadores, lo que conlleva una alta responsabilidad así como grandes oportunidades.

Integrar el desarrollo sostenible a la estrategia es una oportunidad que en el momento presente se encuentra habilitada por el marco institucional.

4. RECOMENDACIONES

El análisis revela que en la organización no se le otorga un valor estratégico ni existe una visión compartida y sostenida sobre el tema sostenibilidad.

Para un reposicionamiento integral del desarrollo sostenible se presenta una serie de recomendaciones que utiliza como marco conceptual la metodología para la gestión del cambio propuesta por John Kotter. Se ordenan en fases sucesivas, guiadas por una estimación cronológica. Una síntesis de cada fase se encuentra en el Anexo A. Dado el alcance del trabajo, las acciones se enfocan a la interna del BSE.

En cada una de las etapas se integran:

- Los involucrados. Se usa como insumo un Mapa de interesados (Anexo B), donde se identifican y segmentan los grupos de interés más relevantes. En la descripción se analiza el rol que desempeñan, el impacto que tendrá el cambio (Anexo C) y la influencia para el éxito del proyecto.
- Líneas de acción. Se sugieren acciones específicas y posibles de implementar en función de la cultura y características del BSE.

4.1 ETAPA 1: CREAR CLIMA DE CAMBIO (SENTIDO DE URGENCIA)

La primera sugerencia es crear un clima o necesidad del cambio en aras de lograr un reposicionamiento del tema que contribuya a desarrollar la Fase 3 de Lewin (Congelar).

En ese sentido, es importante traer a colación la relevancia de crear el sentido de urgencia, el primer paso de la metodología de cambio planteada por Kotter.

Esto supone pensar porqué es necesario este reposicionamiento del desarrollo sostenible con una visión integral y estratégica. ¿Cómo hacer para generar el sentido de urgencia? ¿Cuáles

son las consecuencias de no cambiar? En particular, el desafío pasa por identificar las palancas que impulsan o aceleran la necesidad de la transformación. Un error frecuente en los procesos de cambio es permitir un exceso de complacencia, que puede generar que no se perciban las amenazas u oportunidades.

A continuación detallamos los elementos determinantes:

- Lineamientos del Poder Ejecutivo (Finanzas Sostenibles, nuevas regulaciones).
- Acciones del Ministerios de Industria, Energía y Minería, y Ambiente
- Rol del BSE como líder del mercado asegurador.
- Nuevo impulso del Pacto Global Uruguay.
- Factor interno: fortalecer orgullo y sentido de pertenencia como estrategia de motivación y retención de talento.
- Vincular sostenibilidad a metas estratégicas y al Sistema de Remuneración por Cumplimiento de Metas como estrategia para lograr visibilidad y priorizar el tema.

Un primer elemento que exige el cambio hacia un modelo más sostenible es el inminente impulso de nuevas regulaciones y exigencias para inversiones en el marco del desarrollo de las finanzas sostenibles. Se trata de un punto que posiblemente no sea percibido aún como amenaza pues resulta todavía incipiente por estos lares, a pesar de la notoria trascendencia que tiene en los países desarrollados.

Las finanzas sostenibles implican que en el proceso de toma de decisiones de inversión se tengan en cuenta los criterios ASG (medioambientales, sociales y de buen gobierno). Es una demanda creciente de reguladores, accionistas, inversores y el propio mercado, en el marco de un progresivo interés por la incorporación de políticas de finanzas con impacto.

Los indicadores de rentabilidad ya no son suficientes. Los inversores tienen la capacidad de dirigir el capital hacia actividades económicas que optimizan el riesgo, la rentabilidad y el impacto social y ambiental positivo en lugar de priorizar el mero retorno financiero en el corto plazo. En los hechos, implica que los grandes fondos internacionales realizan sus inversiones en base a indicadores de triple impacto y, para las empresas, no contar con reportes ASG complejiza la captación de esas inversiones.

Algunos estudios demuestran que los inversores están aumentando sus expectativas. Un 92% de las empresas con un sólido desempeño ASG merecen una valoración superior en el precio de sus acciones, según un estudio de Bloomberg, citado por ONU (Pacto Global, 2022).

A nivel local y con el apoyo del BID y Naciones Unidas, el MEF (accionista del BSE) y el BCU (principal regulador) iniciaron en 2022 instancias de intercambio y formación sobre finanzas sostenibles, lo que ya representa un lineamiento fuerte para impulsar el tema. El propósito es lograr definiciones conjuntas y coordinadas de líneas estratégicas y acciones para integrar los factores ASG en las decisiones de los agentes del mercado. Como actor clave del sector financiero, el BSE está participando de esas instancias, cuya primera reunión fue en julio de 2022.

El representante del BSE en la Mesa de Finanzas Sostenible, Ignacio Letamendia, afirma que "aún no hay exigencias ni penalizaciones. Seguramente se comience por recomendaciones y no por sanciones. Quedará a discreción de cada Dirección cómo manifestar en acciones la política de finanzas sostenibles que se redacte" (I. Letamendia, entrevista, 28/7/2022). Esto cobra relevancia en un actor como el BSE que es el segundo portafolio más grande de inversiones de Uruguay.

Así, pues, este contexto muestra que la inversión socialmente responsable y de impacto exige que las empresas adopten con premura una visión transversal del desarrollo sostenible. El

impulso estaría dado por cumplir con lineamientos del Poder Ejecutivo y alinearse a tendencias del mercado.

Se trata del principal argumento para instalar el sentido de urgencia: es determinante que el BSE adopte el compromiso político para encaminar el desarrollo sostenible pues no hacerlo implicaría pérdidas de inversiones, oportunidades comerciales, riesgos reputacionales y, en un tiempo no muy lejano, presumiblemente el incumplimiento de normativas. “En el mediano o largo plazo, sos sostenible o no vas a tener a quien venderle”, ilustra Paola Rapetti, de Pacto Global (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

Estas nuevas regulaciones y exigencias comienzan tímidamente a percibirse. Indalí D'Oliveira cuenta que hay ejemplos que atañen al BSE referidos a los requerimientos de reportes de sostenibilidad por parte de calificadores de riesgo, compañías reaseguradoras (socios estratégicos) y como insumo para auditorías, como la reciente acreditación CARF para el Hospital BSE.

También hay una exigencia desde OPP para reportar el avance en los ODS como insumo para el Informe Nacional Voluntario que se realiza todos los años.

Desde otra perspectiva, también se trata de una oportunidad: el mercado de capitales ve con interés creciente los instrumentos con impacto social, que son los llamados bonos sustentables o bonos verdes.

En octubre de 2022 el gobierno realizó la primera emisión de bonos indexados a indicadores de cambio climático por 1.500 millones de dólares. Con este instrumento, Uruguay adquiere deuda y paga un interés mayor o menor, según el grado de cumplimiento de metas ambientales: reducir emisiones de gases de efecto invernadero y mantener 100% del área de bosques nativos (La Diaria, 2022).

La estrategia es que una parte de los activos de reserva del Estado uruguayo que administra se destinen a inversiones y proyectos sustentables. Se invierte en un fondo nominado en dólares americanos, que tiene como objetivo invertir en bonos aplicados para financiar o refinanciar proyectos amigables con el medio ambiente como producción de energía renovable, eficiencia energética y otros proyectos sustentables (MEF, 2022).

En la emisión del bono verde e interés de los inversores jugó un rol importante el compromiso que Uruguay asumió con el Acuerdo de París, que lo posiciona siguiendo políticas de Estado, más allá del gobierno de turno. El director de la Unidad de Deuda del MEF, Herman Kamil, manifestó que luego de tener contacto con cientos de inversores, Uruguay es reconocido "por el manejo macroeconómico, por la estabilidad social, y el impulso de reformas estructurales, factores que en el exterior son muy tenidos en cuenta" (La Diaria, 2022).

Kamil también explica que "existe otro tipo de bono que aún no ha sido probado por los estados, distinto a los basados en un modelo de uso de los fondos", en que los recursos obtenidos se asignan a proyectos de impacto ambiental o social. Se refiere a los Bonos Ligados a la Sustentabilidad (SLB, por sus siglas en inglés), caracterizados por condicionar un aumento o no de la tasa de interés a la concreción de una meta de sostenibilidad concreta, independientemente del destino que luego tengan los fondos" (Swissinfo, 2022).

La emisión de este bono, además de ser una sólida señal de que las finanzas sostenibles comienzan a ser relevantes, convierten a Uruguay en un país pionero dado que la opción elegida es novedosa dentro de las finanzas tradicionales y de las opciones sostenibles.

Un segundo motivo relevante para impulsar el desarrollo sostenible es la capacidad del BSE, como empresa pública líder, para catalizar tendencias o marcar el rumbo del mercado asegurador, lo que en este caso contribuiría al posicionamiento de marca.

El BSE tiene la posibilidad de ser pionero (así como lo está siendo Uruguay en el tipo de bono verde elegido) en desarrollar la sostenibilidad en el negocio y ampliar el liderazgo que ya tiene en el mercado en competencia. Tiene un capital a su favor y un gran potencial para aprovechar la posibilidad de ser líder y ejemplo de buenas prácticas. La evidencia surge de las competencias desarrolladas al elaborar los informes, asociar la contribución a los ODS y los principios del Pacto, contribuir al desarrollo social, al visualizar el número de acciones sostenibles que impulsa y respalda el sector RSE y luego son apropiadas por las divisiones, de acuerdo a las entrevistas. También de los comentarios del relevamiento interno (Anexo D), que reflejan que ciertas actividades realizadas y relacionadas con la sustentabilidad son recordadas y fueron integradas de forma positiva.

Desde un punto de vista comercial supone pensar la oportunidad de contar con una ventaja competitiva, por ejemplo en el desarrollo de productos alineados con la sostenibilidad. En ese sentido, un aspecto con gran potencial es promover el desarrollo de una movilidad eficiente y sostenible. Una posibilidad es integrarse al proyecto Movés del Ministerio de Ambiente que promueve el uso de vehículos eléctricos, entre otras acciones. A nivel interno, la adquisición de vehículos oficiales eléctricos o, como estrategia comercial, evaluar ofrecer bonificaciones en productos que incentiven la movilidad sostenible.

Hay un tercer elemento para lograr el reposicionamiento: el nuevo impulso del Pacto Global en Uruguay, el actor que en la primera década del siglo XXI articuló a las empresas públicas. Como organismo rector, en 2022 comenzó a asumir nuevamente un rol proactivo en solicitar la adhesión voluntaria a empresas, a cambio de ofrecer servicios de apoyo y consultoría en herramientas para el diagnóstico, desarrollo de estrategias y planes de acción con estándares de calidad internacional. Se trata de una oportunidad de contar con un interlocutor de alta experiencia, credibilidad y con la metodología oficial de ONU como apoyo al sector del BSE encargado de gestionar integralmente la estrategia de sostenibilidad. Favorece también que el

Pacto Global sea un interlocutor con el gobierno. A su vez, retomar el intercambio con otros actores públicos permitiría fortalecer la política de alianzas y el desarrollo de acciones en paralelo y en conjunto.

En cuanto a la gestión interna, la necesidad del reimpulso del tema representa una oportunidad para fortalecer el orgullo y el sentido de pertenencia de los funcionarios, que valoran lo sostenible. Se trata de una estrategia en favor de la motivación del personal y de retención del talento, como parte de los incentivos para ingresar y/o permanecer con cierto nivel de satisfacción laboral en el BSE. Habilitar espacios y promover acciones en favor de la sostenibilidad son una señal de atender las preferencias por lugares de trabajo respetuosos del medio ambiente y con foco en la comunidad, como lo valoran especialmente las nuevas generaciones.

Finalmente, vincular la sostenibilidad al Sistema por Remuneración por Cumplimento de Metas (SRCM) de la organización posiciona el tema como prioritario y le da visibilidad y relevancia, en especial porque el BSE sigue una metodología de gestión para la definición de estos objetivos, con la participación de los actores más relevantes: Directorio, Gerencia General, Sindicato y Direcciones de División.

En síntesis, factores externos y externos impulsan la necesidad de reposicionar la sostenibilidad en el BSE. Aspectos legales, financieros, comerciales y de gestión humana pautan un contexto donde es cada vez más crucial consolidar la sostenibilidad en la estrategia organizacional.

4.1.1. Alta Dirección (Directorio y Gerencia General): lograr compromiso e involucramiento

El Directorio es el órgano político que conduce al BSE y la Gerencia General comanda la gestión administrativa. La falta de apoyo y visión compartida en este nivel de la organización

han sido identificadas como puntos críticos del estado de situación. Es condición necesaria instalar el sentido de urgencia en este nivel para reposicionar la sostenibilidad, lograr el compromiso político y la visión compartida sobre el rol estratégico de la sostenibilidad. Facilitan este enfoque la necesidad de cumplir los lineamientos del Poder Ejecutivo, por ejemplo en finanzas sostenibles, y alinearse a las tendencias del mercado. Hacer el esfuerzo desde niveles jerárquicos inferiores para convencer a la Alta Dirección resulta más complejo que acatar lineamientos de factores externos. Las resistencias en la Alta Gerencia están dadas por los distintos niveles de conocimiento e interés, la primacía de la racionalidad económica y el foco exclusivamente en resultados y, en un contexto de restricciones presupuestarias, la prioridad a otros temas de resultados tangibles. De hecho, uno de los principales factores para el éxito del cambio es identificar los beneficios inmediatos y certeros de la sostenibilidad, a los efectos de darle credibilidad al reposicionamiento.

En este grupo las acciones son de índole estratégico: las primeras recomendaciones serían instancias de sensibilización que pueden ser impulsadas por el actual sector RSE o actores externos, como el Pacto Global. Lo relevante es lograr una comprensión generalizada de los ODS, transmitir las acciones que la organización emprende para alcanzarlos, qué se requiere de cada parte interesada, fomentar una visión compartida sobre el enfoque de sostenibilidad en el BSE y el compromiso de apoyar lineamientos y acciones con la prioridad y la asignación de recursos que amerite. En este ámbito corresponde la toma de decisiones estratégicas sobre cuáles ODS se priorizan para maximizar el impacto.

La otra acción relevante, traducida en una decisión estratégica, es facultar a la Gerencia General para que se involucre como patrocinador del reimpulso. Esto es: que un representante de ese órgano directivo de alto nivel asuma el rol de conducción estratégica de la iniciativa, que en la parte ejecutiva comandará el actual sector RSE.

4.2 ETAPA 2: CREAR COALICIÓN CONDUCTORA

Kotter plantea la necesidad de crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa para dirigir la transformación requerida. Supone conformar un equipo de trabajo con el nivel de liderazgo, autoridad, credibilidad y experiencia para darle sustentabilidad de largo plazo al proyecto.

En este caso, la magnitud del cambio requiere conformar una conducción conductora con el rol de dirigir el proceso, evitando que el nuevo impulso a la sostenibilidad vuelva a diluirse. Esto supone dos puntos claves: por un lado, contar con un liderazgo en el alto nivel (Gerencia General) con el rol de patrocinador y, por otro, un rol de conducción ejecutiva a cargo del sector RSE.

RSE es el grupo interesado donde más impacto tiene el cambio y que, por su rol, ejerce gran influencia para el éxito del proyecto. Es el área encargada de liderar este cambio debiendo asumir un rol protagónico en la gestión operativa.

Las líneas de acción recomendadas para RSE apuntan a un reposicionamiento del área para que retome un rol impulsor del cambio con capacidad de liderazgo e influencia en los distintos ámbitos y niveles de la organización.

El nuevo rol requerido como líder de la coalición conductora abarca:

- Asesorar a Alta Dirección. Asumir rol estratégico en el asesoramiento, diseño de propuestas y planes de trabajo sobre la gestión sostenible. Por ejemplo, asesorar al Directorio sobre los ODS que se deben priorizar para posicionar al BSE como líder sostenible en determinado tema (género, salud, bienestar, etc.).
- Articular con otros grupos de interés. Implica el trabajo de sensibilización, capacitación, coordinación y acompañamiento, por ejemplo a los grupos de interés

detallados en el Anexo B. Supone velar para que cada actor clave se alinee y se apropie de la sostenibilidad. Este rol articulador se puede gestionar en un modelo "uno a uno" con cada grupo o a través de la conformación de un "Comité de Sostenibilidad" (liderado por RSE e integrado por referentes de las áreas involucradas). Esta opción replica el modelo usado en BSE en otros temas en el sentido de la gobernanza de un grupo transversal que realiza seguimiento estratégico a temas específicos: Comité de Negocios, Comité de Finanzas, Comisión de Asuntos Laborales, entre otros.

- Liderar la ejecución de acciones que se engloban dentro del ámbito de su responsabilidad: elaboración de Informes de Sostenibilidad y ejecución de acciones internas de alto alcance que involucran a funcionarios (campañas de voluntariado, acciones de sensibilización sobre reciclaje, etc.).

Este rediseño del rol de RSE es determinante en el éxito del proyecto. Dada la metodología de gestión del BSE basada en la Planificación Estratégica, para formalizar el reposicionamiento la recomendación es elaborar un plan de trabajo que se termine materializando en una Iniciativa Estratégica con foco en Sostenibilidad y se integre en la Agenda Estratégica 2023/2024. Es la forma instalada en el BSE, aceptada e integrada por los funcionarios y la que se debería utilizar para jerarquizar el tema en la agenda de la Alta Dirección, con la consecuente designación de recursos para la ejecución y seguimiento

En términos prácticos, esta segunda etapa para crear la coalición conductora abarcaría designar al patrocinador de la iniciativa estratégica (miembro de Gerencia General) y al equipo de trabajo de RSE responsable de redactar la formulación de la Iniciativa Estratégica, que luego requiere ser validada por Directorio para iniciar su implementación.

4.3 ETAPA 3: DESARROLLAR VISIÓN Y ESTRATEGIA

Asumiendo el compromiso de la Alta Dirección y la conformación de un equipo patrocinado por Gerencia General y liderado por RSE, se detallan a continuación las líneas de acción sugeridas para implementar el cambio. Estas acciones comprenden dos posibles líneas de trabajo simultáneas:

- Acciones internas en RSE para su propio rediseño.

- Acciones con otros grupos de interés (con RSE como articulador).

4.3.1. Sector RSE: procurar reposicionamiento

Como se señaló anteriormente, es necesario reposicionar al actual sector RSE como área especializada y referente en las definiciones y articulaciones de la estrategia de sostenibilidad con una visión y seguimiento transversal de la temática. Para eso se sugiere:

- Cambiar nombre. Analizar la posibilidad de llamarlo Desarrollo Sostenible, como hito semánticamente simbólico del proceso de cambio, diferenciando e integrándolo a su historia, lo cual debe ir acompañado de una ampliación de su alcance.
- Ajustar estructura. Definir un líder formal directo con capacidad técnica y habilidades de liderazgo, en conjunto a una dotación de al menos 4 funcionarios con rol de analista.
- Redacción de Política de Desarrollo Sostenible. Es un documento con validación de la Alta Dirección con lineamientos estratégicos y la fundamentación para incorporar la sostenibilidad como eje medular de la estrategia. Equivaldría a lo que Kotter define como visión clara y compartida del cambio.
- Evaluar adhesión al Plan Global. Podría ser una definición estratégica contar con el asesoramiento basado en la metodología oficial de ONU, con el respaldo y la

experiencia internacional, además del beneficio de la articulación e intercambio con otros actores del medio. Implicaría coordinar acciones que implican la siguiente serie de pasos, tal como sugiere la metodología de este organismo:

01	ENTENDER. Los 17 ODS y los 10 principios del Pacto Global de ONU.
02	PRIORIZAR. Sus acciones hacia los ODS para maximizar su impacto.
03	ESTABLECER. Objetivos y metas ambiciosas
04	INCORPORAR. Los ODS en su negocio central
05	REPORTAR Y COMUNICAR. Sus contribuciones hacia los ODS.

- Potenciar Informes de Sostenibilidad. Establecer un procedimiento de elaboración y validación del reporte, elaborar pautas y sensibilizar a las áreas sobre cómo tienen que sistematizar y reportar la información a publicar, mejorar el contenido alineando las acciones a los ODS, incluir nuevos indicadores, coordinar un Plan de Comunicación interno que facilite la comprensión y el involucramiento en las acciones clave del BSE.

4.3.2 Sector Planeamiento Estratégico: asumir rol de asesoría

Es un área estratégica del BSE dependiente jerárquicamente de la Gerencia General. Tiene un rol de asesoría directa en la definición y gestión operativa de la Agenda Estratégica, que es el marco institucional que engloba los principales proyectos transversales. Trabaja como nexo con Alta Dirección (Directorio y Gerencia General) y como articulador y apoyo a los líderes y equipos de proyectos, por eso tiene gran impacto e influencia en el éxito del cambio.

En octubre de 2022 el Directorio definió que uno de los lineamientos estratégicos para 2023 incluyera el cumplimiento de los ODS: “Propender a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis en género, diversidad y prevención” (Material interno BSE, 2022).

Entonces, una de las principales acciones sugeridas es la redefinición de procesos y procedimientos. En particular, establecer como lineamiento que en cada formulación de proyecto estratégico se considere la sostenibilidad como una variable a completar y gestionar por parte de quienes lleven adelante el proceso, al igual que se contemplan otros puntos, como la gestión de riesgos, gestión del cambio o comunicación. Considerar la sostenibilidad implica evaluar con qué ODS se vincula el proyecto y estimular a que se tenga en cuenta el impacto social, ambiental y económico a la hora de planificar y tomar decisiones en el transcurso de la ejecución. Como un paso más ambicioso, se puede establecer la definición de objetivos y metas de seguimiento en cuanto a sostenibilidad.

Es necesario focalizar acciones en los líderes de proyecto, un público que es necesario involucrar ya que por desconocimiento o prejuicios habitualmente no contempla aspectos de sostenibilidad en su gestión. Para eso, se sugiere instaurar instancias de sensibilización y formación que hoy son escasas y puntuales, e integrarlas al Plan Anual de Capacitación, dado que pueden favorecer el desarrollo de capacidades en un grupo con rol influyente.

Este conjunto de acciones implican un primer paso hacia formalizar la incorporación de la sostenibilidad como eje medular de la estrategia. Es relevante pues implica considerar los aspectos de ASG en la toma de decisiones de los principales proyectos de la organización. De este modo, se plantea como avance significativo hacia el nivel 3 de “ambición de las empresas”, un grado que el BSE aún no ha podido alcanzar.

4.3.3. Comité de Finanzas: analizar e impulsar finanzas sostenibles

El Comité de Finanzas es un órgano integrado por referentes de Gerencia General y técnicos de la división Finanzas. Buena parte de su rol incluye establecer los lineamientos sobre las inversiones del BSE. Tiene gran influencia en el éxito de las recomendaciones: el impulso está dado por las oportunidades que pueden generar las inversiones sostenibles y el cumplimiento de los lineamientos del Poder Ejecutivo. Las resistencias a las finanzas sostenibles emergen por la primacía de la racionalidad económica y el foco estrictamente en los resultados económicos. Aun así, de acuerdo a lo manifestado por Ignacio Letamendia, "a nivel de procesos de análisis de la inversión y de presentación en el Comité de Finanzas, se tiene en cuenta un montón de impactos socio ambientales" (I. Letamendia, entrevista, 28/7/2022).

Si bien los criterios ASG hoy no están en BSE de manera formal, hay una ética compartida por los miembros del Comité. Se trata de un punto de partida valioso y con potencial para integrar la sostenibilidad de forma orgánica porque existe una base guiada por la ética, que sustentaría las decisiones de inversión basadas en el desarrollo sostenible. Agrega Letamendia: "Si bien el BSE no está activamente analizando la sostenibilidad, sí invierte sosteniblemente en los hechos. Tiene muchas inversiones con buen impacto en los ODS. La mayor cantidad de acciones de fideicomisos financieros, como rutas, obras, etc., involucran aspectos positivos para la sociedad porque, en realidad, sobre las demandas de la sociedad se terminan formando proyectos. Todo está sostenido de forma pública. La tendencia que se reclama ahora se refiere a medir el impacto de las acciones. En el BSE, hasta ahora, no se mide el impacto. Todo esto puede cambiar en los próximos años por este impulso de las finanzas sostenibles, y se incorpore en el proceso de toma de decisiones y políticas de inversión" (I. Letamendia, entrevista, 28/7/2022).

Al tiempo que se mantiene la participación en la Mesa de Finanzas Sostenibles del MEF, las líneas de acción sugeridas para el Comité y la división Finanzas en particular (área técnica que ejecuta los lineamientos) implican:

- Generar instancias de formación en finanzas sostenibles para sensibilizar a la Alta Dirección e incluso a la interna de la propia división, donde aún no hay un conocimiento técnico extendido en la materia. Esta formación especializada es la que contribuirá a que se apropie del tema, lo integre y se evalúen posibilidades de inversiones sostenibles (como bonos), de forma similar a las tradicionales.
- Comprender y discernir acerca de la conveniencia de determinadas inversiones catalogadas como sostenibles y conocer cómo las recibe el mercado. Requiere mantener reuniones periódicas también con actores del mercado asegurador dado que el tema aún es incipiente y no existen indicadores o antecedentes suficientes.
- Generar lineamientos y una política de finanzas sostenibles, así como la taxonomía que la ordena y sistematiza. "No podemos hacerlo solos. Es un proceso y la política que surja será producto de ese proceso en conjunto con el mercado", agrega Letamendia (I. Letamendia, entrevista, 28/7/2022).
- Explorar inversiones sostenibles en Vida Previsional. De acuerdo a Letamendia, el BSE "no tiene competidores en el negocio previsional, área que genera grandes flujos de inversión y negocios a largo plazo. El horizonte temporal de inversión largo del BSE viene de Vida Previsional" (I. Letamendia, entrevista, 28/7/2022).
- Prestar atención a la competencia en Vida Previsional. A nivel internacional todos los fondos de pensión contemplan criterios ASG. Si el BSE no lo tiene en cuenta, se podría convertir en una desventaja competitiva.

4.3.4 Áreas de comunicación corporativa: comunicar estratégicamente

Los sectores Comunicación Interna y Marketing son dos áreas de apoyo del BSE que se encargan, entre otros roles, de la gestión de los canales institucionales de comunicación: internos (correo, Intranet, encuentros de comunicación) y externos (web, redes sociales, eventos). Ambos tienen una influencia media en el éxito del cambio en la medida del impacto que pueden tener las acciones de comunicación que impulsen. Hasta el momento no se visualiza una gestión estratégica de los temas de sostenibilidad, de acuerdo al relevamiento de Intranet, página web, eventos, reuniones y comunicaciones por correo electrónico.

La principal acción es desarrollar una estrategia de comunicación sobre los temas de sostenibilidad en el BSE y en particular el contenido de los Informes de Sostenibilidad. Esto sería parte de lo que se denomina una Comunicación Interna Responsable (Deres, 2020). Implica transmitir al público interno de la organización lo que se hace respecto a la sostenibilidad e involucrarlo en todo el proceso. Se busca darle mayor difusión a iniciativas que ya se realizan y que es necesario conectarlas con los ODS y mejorar la comunicación de las acciones socioambientales relacionadas a los productos/servicios, así como fomentar la participación y el involucramiento en nuevas campañas o acciones masivas que se impulsen. El propósito fundamental es contribuir a fomentar el sentido de pertenencia. Hacia el público externo, potenciar la difusión de acciones sostenibles mejora la reputación de la empresa y su influencia en el mercado, también en temas sostenibles.

Se pueden generar nuevas campañas de comunicación, por múltiples medios, para potenciar el concepto BSE sostenible, priorizando en los contenidos las acciones más relevantes que se realizan, tomando como insumo las publicaciones del Informe de Sostenibilidad. Es necesario destacar las características del servicio que realmente marcan la diferencia. Por ejemplo: generar contenidos periódicos sobre uso de energías renovables, la eliminación de papel en las

pólizas, campañas sobre reciclaje, acciones de sensibilización sobre prevención, género, seguridad y salud laboral, o promover buenas prácticas de sostenibilidad para alentar cambios de comportamiento cotidianos, estimulando a que cualquiera sea la tarea se tenga en cuenta el impacto social, ambiental y económico. Para cada campaña se pueden elaborar estrategias y planes de comunicación específicos, identificando y segmentando los mensajes en función de los grupos de interés. Más allá de reforzar las comunicaciones por diversos canales, es preciso apoyarse en los líderes operativos como un canal estratégico: las personas prefieren informarse a través de su jefe directo, más que por medios institucionales.

En los planes de comunicación es preciso incluir instancias de evaluación para sondear la efectividad de las comunicaciones y los objetivos o acciones previstas, y poder tomar acciones correctivas u oportunidades de mejora. Esta tarea se realiza a través de los indicadores cuantitativos (medidos en número o cantidades: encuesta, niveles de participación, etc.) y cualitativos (opinión y percepción del público implicado: entrevistas, informes, testimonios).

4.4 ETAPA 4: ACCIONES PARA UNA ETAPA MÁS AVANZADA

4.4.1 Personal del BSE. Sensibilización y apropiación de la sostenibilidad

Dentro del grupo funcionarios se incluye al conjunto del personal del BSE en términos genéricos, aun reconociendo la heterogeneidad de su perfil.

Para tener una aproximación a la opinión, necesidades y preferencias de este grupo de interés se realizó un sondeo a través de una encuesta (Anexo D).

Un primer hallazgo relevante se asocia a una dificultad semántica: en los test de prueba del primer diseño de la encuesta buena parte de quienes la respondieron expresó que no

comprendía el significado de la palabra sostenibilidad ni lo asociaba al BSE; fue necesario agregar la palabra RSE y el significado de sostenibilidad en la segunda versión de la encuesta.

Respecto al conocimiento sobre temas de RSE/sostenibilidad, un 45% manifestó que conoce "algo", 31% "poco", 15% "bastante", 6% "nada" y solo 2% manifestó que conoce "mucho" (1% no contestó).

Al indagar sobre el interés en las temáticas, un 44% indicó que le interesa "bastante", 40% "algo", 10% "mucho" y 5% "poco", 1% "nada". (Anexo D).

Una primera conclusión es que hay un conocimiento medio del tema y un nivel de interés mayor, lo cual otorga posibilidades de desarrollar la temática a nivel organizacional.

Otra consulta buscaba indagar sobre los espacios y/o oportunidades que brinda el BSE para desarrollar acciones en favor de la RSE/sostenibilidad: 52% manifestó que se brindan "algunos", 34% "pocos" o "ninguno", 7% "bastantes", 1% no contesta. Se concluye entonces que hay una ventana de oportunidad para habilitar más espacios.

Otro hallazgo de los resultados revela que los colaboradores no perciben a la organización como un espacio en el que la sostenibilidad pueda permear toda tarea y formar parte de una variable al tomar decisiones. Incluso cuando las acciones surgen motivadas por el sector RSE y son llevadas adelante por otras áreas, no se relaciona con una estrategia de sostenibilidad.

Al respecto se rescatan palabras de Indalí D' Oliveira: "Uno de los diagnósticos que hicimos es que el BSE ya hace acciones pero le llama de otra manera. Incluso por la forma de trabajar del BSE, de la filosofía. No las tenían identificadas como RSE. Hay debilidad de comunicaciones con los líderes que las llevan adelante. No reconocen a veces que es parte de la política interna de RSE. RSE no lo hace solo el área. Por ejemplo, Trabajo Híbrido es parte de RSE y lo trabaja Capital Humano, pero la conciliación de la vida familiar es RSE. No todo

lo hace el área RSE sino que apoya y potencia. Cuando nos consultan damos nuestra opinión o apoyamos en algo que no se pueda hacer. Por ejemplo, el Banco Central hacía ferias educativas, que nosotros apoyamos porque el área Administración de Riesgos no podía ir, hasta que lo siguieron ellos. Voluntariado es otro tema importante que se paró por la pandemia y lo estamos volviendo a mover, pero se trabaja con Capital Humano. Tiene que ver con cómo lo toma, quién lo lleva adelante y cómo se comunica" (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

Una última pregunta indagaba en las acciones sostenibles más recordadas del BSE y allí se destacan aquellas que hasta hoy tienen un espacio físico y simbólico en las oficinas (papeleras de reciclaje). Cuando se divulgó existió un mensaje creativo al anunciar la acción y de forma posterior se mantuvo en el tiempo, dando continuidad a lo comenzado. En segundo lugar, se encuentran las acciones relativas a la prevención y creación de conciencia aseguradora, una de las razones de ser del BSE, que también cuenta con símbolos como la cartelería que se muestra en el Mayo Amarillo o las campañas de sensibilización viales. En tercer lugar, se encuentra el voluntariado, acción que tuvo su nueva edición y publicidad en Intranet, al mismo tiempo que se realizó la encuesta, por lo que se percibe que esa coincidencia influyó en las respuestas.

A partir de estos datos, y en coincidencia con varias acciones propuestas también por los entrevistados, se propone una línea de acción vinculada con la sensibilización sobre el concepto sostenibilidad. Se incluye dentro de lo que Kotter denomina facultar a los empleados para orientarlos hacia la visión del cambio y facilitar la remoción de obstáculos.

El propósito es aplicar políticas que promuevan comportamientos socialmente responsables y así satisfacer cierta necesidad e interés por el tema, generando espacios donde las personas se puedan involucrar. También contribuye a potenciar la pertenencia y el orgullo por la

organización. Se concibe que personas comprometidas tienen mayores niveles de satisfacción laboral y productividad. Impulsar el tema desde niveles jerárquicos más bajos o nivel operativo es una estrategia válida y complementaria para que la sostenibilidad se institucionalice y no se pierda cuando cambien las autoridades.

En ese sentido, los funcionarios identifican varios beneficios de que la organización impulse capacitaciones y acciones sostenibles: sirve para que "el BSE sea buen ejemplo, mejore su imagen, que contagie, apoye y ayude a generar conciencia social y aportar a la comunidad, con beneficios sociales, económicos y comerciales" (Anexo D). Se podría estimar que, si bien buena parte del personal probablemente comparta, se adhiera y apoye acciones sostenibles estratégicas, es esencial que Directorio impulse, valide y habilite espacios y recursos para que no quede en esfuerzos aislados y puntuales.

Paola Rappeti, de Pacto Global, manifiesta: "Sensibilizar es el ABC de la sostenibilidad para, primero, entender los conceptos y cómo se integran. Hay que encontrar el compromiso político y después sensibilizar a todos, asegurarse de que todos entiendan de qué estás hablando. La gobernanza transformacional es parte del paraguas de la sostenibilidad*"* (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

Si bien, como se ha desarrollado, el BSE impulsó las acciones de RSE y logró sensibilizar a los colaboradores en temas puntuales como el reciclaje y la eficiencia energética, ni la responsabilidad empresarial ni el concepto de sostenibilidad logró atravesar las decisiones y acciones diarias dentro del rango de acción de cada colaborador.

Llegar hasta ese lugar requiere un proceso de sensibilización progresivo, de acuerdo a Indalí D´Oliveira: "Implica que altas jerarquías y líderes estén sensibilizados en el tema. Que existan lineamientos para que las áreas tengan objetivos alineados a la responsabilidad social y que en el desarrollo de sus actividades apliquen dicha filosofía. También incluir el tema

sostenibilidad en la inducción al nuevo personal y brindar formación a todos sobre la estrategia y acciones de la empresa. El personal debe contar con formación específica en la materia, para poder transmitir a la organización los conceptos con claridad, las acciones socialmente responsables, ligadas al negocio*"* (I. D´Oliveira, entrevista, 15/7/2022).

A su vez, el Gerente General Raúl Onetto indica: "Nos falta tiempo para sensibilizar sobre RSE. Para entender que es parte de la filosofía general del BSE, que tiene que estar en todo lo que hacemos*"* (R. Onetto, entrevista, 4/8/2022).

Se observa entonces que existe consenso y disposición entre las áreas estratégicas sobre la importancia de dar a conocer el tema, aun cuando el foco, prioridades y recursos se encuentran en otros proyectos.

Los funcionarios son un grupo de interés heterogéneo, con el que es posible y deseable sensibilizar desde una perspectiva distinta a la que acostumbra la organización, y de forma sistémica. La estrategia de sensibilización desde un punto de vista sistémico es útil a largo plazo y colaboraría en mejorar la percepción del tema de forma integral y no fragmentada.

Por lo tanto, las líneas de acción implican:

- **Formación**. Incorporar en el Plan Anual de Capacitación instancias de formación sobre desarrollo sostenible. Al igual que en años anteriores se puso foco en temas como género, gestión de riesgos, seguridad de la información, se puede establecer 2023 como "Año de la sostenibilidad" e incentivar la participación general dado el lineamiento estratégico. Se puede priorizar a los líderes como público referente en la expansión de conocimientos. Estas instancias tienen doble propósito: sensibilización y canal de escucha para recabar propuestas de acciones que luego se puedan encaminar por los canales formales.

- **Reflotar iniciativas** que fueron exitosas y quedaron marcadas como hitos. Ejemplo: campañas de reciclaje, proyectos de voluntariado corporativo.
- **Detectar referentes**. Serían personas aliadas e interesadas en el tema sostenibilidad en todas las áreas. El rol implica funcionar como multiplicadores de las acciones impulsadas por RSE. Este rol voluntario no debería interferir con la tarea diaria y sobrecargar al referente sino que su participación se diseña desde el principio para ser integrada a su trabajo.
- **Realizar intervenciones disruptivas** en los espacios de trabajo físico y virtual para lograr acercar el mensaje a través de la experiencia y emociones evocadas y no solo a través de lo conceptual, mental y teórico. De acuerdo a la encuesta a funcionarios, la acción más recordada y asociada a la sostenibilidad es la del reciclaje de papel. Una de las estrategias que se utilizó para sensibilizar y educar en la separación correcta de residuos, fue la intervención de un actor en las áreas de trabajo que explicaba con ejemplos reales y de forma didáctica la manera correcta de reciclar papel de oficina.
- **Difusión y sensibilización**. A través de un mensaje a modo de slogan (campaña ¿Quién asegura al planeta?) promover que cada persona realice aportes creativos para asegurar la sostenibilidad: reciclar, cuidar recursos, planificar las tareas con perspectiva sostenible. Dar a conocer proyectos y actividades apoyadas y patrocinadas por el BSE, relacionadas a la RSE, que en la actualidad quedan reservadas a Marketing o publicadas en canales tradicionales como Intranet. Por ejemplo: narrar en breve folleto o video la historia del Parque Cerrillos y el ecosistema que allí se preserva. Dar a conocer las acciones que ya se encuentran identificadas como RSE. De acuerdo a la sugerencia de Paola Rapetti: “Tomar 5 mensajes principales del Informe y comunicarlos” (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

- **Generar concursos internos**. Promover instancias abiertas de concurso para presentar "soluciones de problemas, alianzas e ideas creativas" para que los colaboradores encuentren un ámbito donde volcar sus inquietudes y conocimientos, de forma proactiva y generando espacios donde perciban que aportan soluciones. Por ejemplo, llamado a alianzas con organizaciones que se dediquen al reciclaje. Promover desde los funcionarios actividades educativas para toda la familia en temáticas de interés: prevención, educación vial, medio ambiente, regeneración (por ejemplo, el área protegida del Parque Cerrillos, a través de organizaciones especializadas en plantas nativas y preservación del ecosistema nativo uruguayo). Talleres de huertas y regeneración doméstica (elección de plantas nativas para jardines por ejemplo).

4.4.2 División Logística: promover eficiencia energética y desarrollar proveedores sostenibles

La División Logística es un área de apoyo clave en el BSE. Gestiona aspectos de infraestructura, arquitectura y mantenimiento de bienes y servicios edilicios. Tiene un alto impacto e influencia en el proceso de cambio, en particular para la gestión de la eficiencia energética y el proceso de compra y contacto con proveedores.

La primera línea de acción recomendada se refiere a potenciar y sistematizar las medidas para la eficiencia energética. Se entiende pertinente retomar medidas similares a 2008 por medio del trabajo continuo y coordinado por la Comisión de Medioambiente, cuyo funcionamiento es necesario formalizar.

Es presumible que, en el contexto actual, el incentivo por retomar buenas prácticas no vendría dado por una imposición o lineamiento gubernamental a partir de una crisis local o global, como ocurrió en 2008. Si bien las advertencias por los efectos del cambio climático existen, su amenaza se diluye cuando el tema se generaliza. Por eso, se entiende que una motivación positiva, desafiante y realizable podría ser la postulación del BSE al Premio Nacional de

Eficiencia Energética. El proceso llevaría al BSE a seguir una metodología, con objetivos concretos a corto plazo, lo cual podría incentivar la instalación estratégica del tema.

Asimismo, alcanzar el proceso de postulación podría vincularse a uno de los objetivos que integren el SRCM como una forma de incentivar a todos los funcionarios. Los objetivos que integran este sistema son monitoreados por la Alta Gerencia y el Depto. Proceso y Proyectos, y son acordados con el sindicato, por lo que contaría con seguimiento, monitoreo y probablemente alto grado de adhesión.

El BSE cuenta con capacidad y recursos para lograrlo y el proceso permitiría el desarrollo de competencias y hábitos que inciden de forma significativa a largo plazo.

La segunda línea de acción sugerida refiere a la gestión con proveedores. Uno de los aspectos que requieren mayor desarrollo es la gestión de compras y requisitos vinculados a la sostenibilidad que se exigen a los proveedores. Santiago Rivas, director de división Logística, afirma: "Somos perfectamente conscientes de lo que se puede exigir para que las empresas sean ambientalmente amigables, aunque no lo incorporamos formalmente en los pliegos de compras o licitaciones con proveedores. Algo hacemos en proyectos internos (por ejemplo, reformas en edificios) pero no para empresas tercerizadas (limpieza, entre otras). Cada vez ponemos más cláusulas, por ejemplo exigencia de leyes laborales, pagar por encima del laudo. El control por ley de tercerizaciones se hace a través de las condiciones de los pliegos. Aún no hemos agregado puntos relativos a las fuentes de energía que usa la empresa o temas más específicos de sostenibilidad" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).

La condición de líder del mercado local del BSE vuelve imperativo generar incentivos para fomentar las buenas prácticas en los proveedores, quienes en ocasiones tienen al BSE como principal cliente. Es una oportunidad vinculada con la contribución al bienestar social declarada en la visión del BSE. También implica hacer realidad la definición de

sostenibilidad: a medida que los proveedores instauran mejoras relacionadas con prácticas ambientales y salubridad laboral se disminuye la hipoteca de recursos para generaciones futuras.

Una de las medidas que se tiende a implementar en el manejo de proveedores es la inclusión de cláusulas o condiciones en los pliegos a cumplir cuando se realizan llamados y licitaciones. Es un tema que tiene como factor condicionante el marco legal dado por el Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF), la normativa que rige los procesos de compras y contrataciones estatales. Santiago Rivas destaca las resistencias para incluir requisitos: "La clave es exigir a los proveedores. Es difícil porque al hacer las compras te encontrás con el TOCAF o lo que se entiende por buena administración, que es el mejor precio, más barato. Los organismos públicos, en general, podemos imponer al mercado y direccionarlo. Las veces que lo hacemos, los operadores privados se agrupan y se van a quejar a algún lado para cambiar esa política, porque implica cambios que según ellos les sale dinero y no pueden. Incluso las Comisiones Asesoras también se resisten a que pongas tal ponderación de sostenibilidad, porque dicen que limitan la competencia y que tenemos que ir por la mayor competencia posible" (S. Rivas, entrevista, 08/08/2022).
La eficacia de imponer requisitos en los pliegos es relativizada por la directora de Pacto Global, quien explica que "la estrategia de poner condiciones en el pliego es posterior". Y desarrolla: "Antes hay que generar un programa de desarrollo de proveedores. Para que sea una acción que va más allá, no alcanza sólo con poner condiciones en el pliego y que se manejen. Hay que montar un programa de desarrollo. Generar un aliado que ayude a entrenar, identificando en la cadena de valor a los proveedores, para que no queden afuera por no cumplir condiciones en el pliego. Hacer el plan para que una vez identificados los proveedores, se desarrollen y el BSE se asegure que tiene los estándares mínimos que luego se les va a exigir" (P. Rapetti, entrevista, 11/8/2022).

Con respecto al liderazgo que el Estado puede desarrollar para contribuir al bien público y contagiar a actores del universo privado, Mazzucato plantea: “Lo que tenemos es una justificación para crear un Estado emprendedor, proactivo y con objetivos, que además sea capaz de asumir riesgos y crear un sistema de actores muy interconectado, que reúna lo mejor del sector privado a favor del bien nacional, en un horizonte de tiempo de medio-largo plazo. Cuando el Estado actúa como líder inversor y catalizador hace que la red actúe y expanda el conocimiento. El Estado puede actuar como un creador de la economía del conocimiento, en vez de limitarse al papel de mediador” (Mazzucato M, 2022, p. 43).

Teniendo en cuenta las dificultades mencionadas por Rivas y la experiencia de Pacto Global, entendemos que la principal línea de acción es el desarrollo de un Programa de Proveedores, que implica:

- Sensibilizar y capacitar a los integrantes de las Comisiones Asesoras y funcionarios del departamento Compras (División Logística) en relación al impacto de los proveedores y toda la cadena de suministro en el desarrollo sostenible.
- Definir un programa de desarrollo de proveedores con foco en requisitos que deban cumplir el proveedor vinculado a un ODS. Por ejemplo: contar con disposición final de residuos sostenible.

El programa de desarrollo alcanzaría a los proveedores del BSE actuales y también a los potenciales, a través de cursos dictados por organizaciones externas, con quienes se generaría una alianza, o cursos internos dictados por los funcionarios de Compras.

El objetivo impuesto debe ser medible, realista y alcanzable en cierto período para, posteriormente, exigir metas más desafiantes y con mayor impacto en los sucesivos llamados.

4.4.3 División Comercial. Contribuir a la transición energética

Una última línea de acción refiere a potenciar la estrategia comercial del BSE asociándola al desarrollo de nuevas energías, de manera de asociar la marca con la sostenibilidad.

El contexto muestra que una de las estrategias adoptadas por el gobierno para reducir el uso de combustibles fósiles (como parte de la descarbonización para 2050) implica promover fuentes alternativas, como la energía eléctrica. Un caso ejemplar es el desarrollo del programa Movilidad Eficiente y Sostenible (Movés) del Fondo Mundial para el Medio Ambiente, implementado por el Programa de las Naciones Unidas (Pnud) y ejecutado por el Ministerio de Industria y Energía. El proyecto se basa en tres principios:

1. Marco de política pública para un sistema de movilidad de bajas emisiones.
2. Difusión de ventajas y modelos de negocio para la expansión óptima de flotas eléctricas.
3. Cambio cultural: cambio estructural en las rutinas de movilidad y diseminación a otras ciudades (MIEM, 2022).

El BSE integra el programa y lo apoya con una estrategia comercial: una "bonificación del 20% de descuento para los seguros de todos los vehículos eléctricos (bicicletas, triciclos, autos, camionetas, utilitarios, camiones y ómnibus) que integren el programa" (2022, BSE). No obstante, estos beneficios no se visualizan en el portal web comercial, ni se promocionan de forma activa en la web o redes.

Un indicador de la poca asociación que tiene parte del personal con la movilidad eléctrica se reflejó en las respuestas de la encuesta: los funcionarios no incluyeron a la movilidad eléctrica dentro de las principales acciones sostenibles que más recuerdan promovidas por el BSE.

A efectos de aprovechar lo que ya está dado e incluido entre los costos que asume el BSE dentro del proyecto Movés, recomendamos delinear una estrategia de comunicación y posicionamiento de marca para asociar la movilidad eléctrica con el BSE.

Asimismo, una nueva fuente de energía se vislumbra a mediano y largo plazo: el hidrógeno verde. La utilización de más de una energía, que no provoque la actual dependencia del combustible fósil, también es necesaria dado que aún no se ha resuelto la disposición final de las baterías de litio, por lo que la movilidad eléctrica no se perfila como la energía sostenible más óptima. Asimismo, de acuerdo al informe presentado por MIEM, ANCAP Y UTE relativo al Proyecto Verne - Producción de Hidrógeno Verde y su uso en Vehículos Pesados, para avanzar en la descarbonización de los sectores de difícil abatimiento "se necesita, en forma complementaria a la electricidad renovable, un vector energético con ciertas características" (ANCAP, 2020).

El hidrógeno cumple con las características de abundancia, limpieza, versatilidad, seguridad y competitividad y es un muy buen aliado de la energía eléctrica. "El hidrógeno vincula el mundo de los electrones con el mundo de las moléculas, permitiendo descarbonizar sectores donde la electrificación directa no es una opción" (ANCAP, 2020).

En ese sentido, se recomienda:

- Trabajo conjunto entre División Comercial, Marketing y la Comisión de Medioambiente, con el fin de integrar los saberes y puntos de vista de cada uno, para lograr transmitirlo a clientes y partes interesadas
- Estrategia de comunicación para transmitir con mayor alcance las bonificaciones comerciales y participación del BSE en el proyecto Movés a efectos de dar difusión al contenido. Solicitar y negociar la creación de un enlace directo a la web del BSE en la web del proyecto, para dar visibilidad a la marca.

- Inclusión de stand del BSE en la próxima edición de la Expo Sostenible a efectos de difundir el apoyo a la movilidad eléctrica, hidrógeno verde, así como el contenido del último Informe de Sostenibilidad como ejemplo de nuevas prácticas en tanto ente autónomo estatal (exponer los 5 mensajes más relevantes)
- Campañas de sensibilización del Proyecto Movés específicas para agencias, corredores y patrocinadores (que en general son automotoras), comunicando beneficios actuales para clientes que elijan vehículos eléctricos.
- Desarrollo de juegos interactivos en línea (web BSE) para todas las edades, que informe y eduque sobre energías limpias de forma divertida y dinámica.
- Posicionar al BSE (aseguradora líder en el mercado) como impulsora del uso de hidrógeno verde para facilitar la descarbonización hacia el 2050, a través de bonificaciones para quienes elijan esa energía.
- Campañas de sensibilización y difusión de la Hoja de Ruta de Hidrógeno Verde en Uruguay a 2040 en web y redes.

5. REFLEXIONES FINALES

A lo largo de la investigación, las hipótesis planteadas se han podido confirmar. En el caso de la primera, se verificó a través de entrevistas, encuestas, análisis del IS y de las agendas estratégicas, que la sostenibilidad aún no está integrada a la estrategia, pero está presente a través de acciones puntuales, que en ciertos casos implican esfuerzo e inversión (como el cambio de fuentes de energía) pero no forman parte de la reflexión estratégica. Esta reflexión es un ejercicio que realiza la empresa cada año para definir la agenda y de ella surgen las iniciativas que guiarán su accionar.

Con respecto a la segunda hipótesis, que supone que el marco institucional influye en incentivar o desestimular a la organización a incluir el desarrollo sostenible en la estrategia, se encontró a través de los testimonios de quienes ocupan cargos de decisión o monitorean proyectos, que el impulso inicial que recibió la RSE, ciertas decisiones tendientes a realizar la transición hacia un modelo sostenible y la desaceleración que sufrió después, estuvieron en gran medida condicionadas por los lineamientos de instituciones. En especial, la institución economía, influenciada a su vez por políticas públicas definidas en cada gobierno.

En las entrevistas se detectaron relatos consistentes y coincidentes relacionados a la importancia del marco institucional y a la necesidad de una coalición conductora que uniera a los involucrados hacia una visión clara de cómo desarrollar la sostenibilidad dentro la empresa y decidiera la asignación de recursos, humanos y materiales, para sostenerlo. En la entrevista con la directora de Pacto Global surgió un hallazgo, que permitió, a través de un dato específico, comprender la razón principal por la que no había sido posible sistematizar las acciones sostenibles en la organización hasta integrarlas en una estrategia. El dato, que no había sido revelado en entrevistas dentro de la empresa, ni en documentos analizados, refería a la inexistencia de una dirección ejecutiva de Pacto Global, que sostuviera a la red de empresas públicas que habían decidido comprometerse con desarrollar la responsabilidad

social empresarial, pero que no recibieron herramientas, lineamientos claros, ni incentivos para continuarlo. Esta información permitió incluir en la investigación un hecho concreto y verificable, que resultó de utilidad para realizar recomendaciones posteriores realistas y coherentes con el proceso vivido. Sin el dato, las conclusiones podrían haber sido más generales y difusas.

A medida que se desarrolló el trabajo, en un período de seis a ocho meses, se observó un cambio en la coyuntura y un surgimiento acelerado de lineamientos institucionales relacionados con el desarrollo sostenible, que no se habían hecho públicos al comenzar la investigación (Finanzas sostenibles, por ejemplo).

Por lo tanto, otro hallazgo a lo largo del trabajo se relaciona con la oportunidad que tiene hoy la empresa de aplicar las recomendaciones sugeridas con incentivos concretos de parte del gobierno. Asimismo, de forma similar a la red que se creó en 2007 con otros entes públicos, el impulso también viene de parte de estos, que están desarrollando programas y proyectos relacionados al desarrollo de energías más limpias (hidrógeno verde y movilidad eléctrica, por ejemplo). Las inversiones a mediano y largo plazo en temas de sostenibilidad, a partir del acuerdo de París, han sido consideradas en el marco de Políticas de Estado, que trascienden los gobiernos y permiten desarrollos innovadores. El riesgo que asumen las empresas estatales al embarcarse en estos desarrollos está relacionado a la condición de instituyente y su capacidad para alterar las instituciones.

Asumir riesgos de forma conjunta, mediante el apoyo de programas que buscan generar valor público, es una de las maneras de mitigar los riesgos asociados a la innovación vinculada a la sostenibilidad. Un ejemplo encontrado durante el trabajo refiere a la incertidumbre que generan las finanzas sostenibles y cómo el gobierno generó una mesa específica para analizar su viabilidad. De las entrevistas se evidenció que era baja la posibilidad de que el BSE se embarcara en considerar ese tipo de finanzas por sí mismo y en forma independiente.

El sentido de urgencia que se detecta en los niveles de toma de decisión de la organización es distinto al que se maneja a nivel global y hasta nacional, relacionado con la Agenda 2030 y motivado por la inminente amenaza de escasez de recursos y creciente deterioro ambiental. A nivel organizacional es más determinante el costo reputacional que conlleva quedar rezagados si no se participa en alianzas estratégicas con otros organismos o no alinearse con las sugerencias gubernamentales (que de forma paulatina pasarán a ser requisitos obligatorios). Esta motivación está ligada a la influencia que tiene la política en la organización. A lo largo de la investigación, se evidenció que el involucramiento del Directorio y miembros de la Alta Gerencia para incluir la sostenibilidad en la estrategia está relacionado en mayor medida con los costos reputacionales que pueden derivarse de infringir la normativa. También, de acuerdo a los testimonios de las entrevistas, la organización es una herramienta que mediante sus obras otorga visibilidad en el plano político.

Considerando estos hallazgos, una de las formas de lograr el involucramiento en los niveles de toma de decisión es evidenciar el potencial instituyente y las posibilidades que genera de crear valor público y también de sostener el negocio.

Asumir ese rol instituyente, que también puede asimilarse a emprendedor, en el que la organización no se limita a cumplir lineamientos sino que se arriesga a crearlos, puede ayudar a marcar tendencias y modelar las prácticas de otras partes interesadas, que también generan grandes aportes si se comprometen con el desarrollo sostenible (los proveedores, por ejemplo).

Una de las claves de este compromiso y de generar un desarrollo sostenible real es, primero, lograr reconocer ese rol instituyente. Autopercibirse como ente autónomo emprendedor y no solo reactivo a las exigencias institucionales es uno de los desafíos. Las evidencias demuestran que el BSE ha podido hacerlo en el pasado; por ejemplo, innovado en tecnología y procesos en la salud (con un Hospital de última generación) o asumiendo los costos sociales

de atender la mayor cantidad de reclamos SOA, a partir de una ley que el BSE co-creó y que permitió indemnizar a personas que hasta ese momento quedaban totalmente desamparadas en caso de siniestro.

El BSE ha asumido riesgos, tanto para asegurar su continuidad y rentabilidad, como para cumplir el rol social que le fue encomendado desde la fundación. En virtud de las entrevistas a la Gerencia General, Sub Gerencia de Proyectos y Dirección de División Logística se vislumbra que aún falta camino por recorrer para que el BSE se perciba un líder activo en generar estrategias e innovación en el desarrollo sostenible. Aún se percibe fragmentado en lo que refiere al negocio, el giro de la organización, la estrategia y el compromiso con la sostenibilidad, como si cada una de ellas no se interconectara y fueran independientes. Esta visión no permite incluir la sostenibilidad en el *core* del negocio, quedando siempre como un elemento marginal, que incluso se percibe como generador de costos.

Es necesario que el rol emprendedor al que se refiere Mazzucato sea apropiado por la coalición conductora que lidere el reposicionamiento de la sostenibilidad y que logre detectar las posibilidades que el impulso de nuevas prácticas sostenibles brindan para la supervivencia del negocio y, aún más, de la sociedad. Mazzucato demuestra, con diferentes evidencias y ejemplos de empresas conocidas en todo el mundo, que el Estado ha sido fundamental en el desarrollo de "revoluciones tecnológicas y de los períodos de crecimiento de largo plazo. Esta es la razón por la que se necesita un Estado emprendedor, que se implique en la toma de riesgos y en la creación de una nueva visión (...)" (Mazzucato M, 2022, p.46).

Mazzucato no se refiere al desarrollo sostenible en sí mismo, pero sí se dedica a analizar el desarrollo de la tecnología para lograr la revolución verde. Resalta la importancia de involucrar a todos los actores mediante una visión clara de cuál es el camino y los objetivos, lo que resulta coincidente con la coalición conductora de Kotter, y con el hallazgo de que la

falta de visión clara y una dirección ejecutiva fue una de las causas del fracaso del primer intento de generar una red local para desarrollar la sostenibilidad.

Mazzucato contrapone ejemplos actuales de grandes potencias mundiales para dimensionar el rol emprendedor del Estado: aquellas que "están dando un gran empujón a los sectores de la tecnología limpia a través de marcos políticos coherentes, que incluyen medidas de oferta y demanda coordinadas con una visión verde general" y los que "rezagados, están aplicando estrategias irregulares, sin una dirección clara y no consiguen ofrecer incentivos de largo plazo, lo que hace que sus iniciativas verdes tengan un enfoque incierto y produzcan, en el mejor de los casos, resultados dudosos" (Mazzucato M, 2019, p. 153).

A nivel organizacional, el BSE puede apoyarse en antecedentes positivos que generó en el pasado, relacionados a la implantación de la RSE y buenas prácticas de desarrollo sostenible, para considerar que hoy es posible y viable reposicionar el tema.

Mediante encuestas a los funcionarios se comprobó que existe interés de que el BSE habilite espacios para desarrollar la sostenibilidad, lo que genera otro incentivo para la organización, ya que se puede reforzar el sentido de pertenencia y evidencia que se cuenta con aliados para impulsar y darle continuidad. El trabajo de campo demostró que existe potencial para que el tema sea bien integrado por los funcionarios y se involucren. A este hallazgo se suma el hecho de que el BSE tiene la metodología para incorporarlo, dado que desde hace años trabaja por proyectos, con objetivos medibles e indicadores monitoreados de forma constante. La cultura organizacional determina que lo que está en la Agenda Estratégica y en el Sistema de Remuneración por Cumplimiento de Metas es lo relevante, por lo que se concluye que es imprescindible que el reposicionamiento de la sostenibilidad se integre a este sistema mediante ciertos objetivos puntuales.

Dado este contexto, se entiende que la organización tiene un terreno fértil para reposicionar a la sostenibilidad. Un último aspecto a tener en cuenta al momento de elegir a los aliados es que en el camino hacia la sostenibilidad también existen atajos, estrategias y distractores que se traducen en malas prácticas, que no siempre son evidentes. El desarrollo sostenible implica mejorar y asegurar la continuidad de la vida de todos los seres humanos y el ecosistema, creando oportunidades nuevas, distintas a ciertas prácticas tradicionales que ya han probado ser generadoras de utilidades en detrimento de la seguridad laboral y recursos finitos del planeta. En este sentido, en torno al concepto de sostenibilidad también se desarrollan, de forma más acelerada, negocios y actividades de corte oportunista, que no tienen un aporte verdadero sino superficial, apostando al *lobby* o cabildeo. Asimismo, si no se integra la esencia del concepto sostenibilidad de manera genuina (asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones) y se adopta de forma superficial para obtener ventajas competitivas o más ingresos, lo que se practica es el *greenwashing o* ecopostureo. Estas prácticas generan desvíos que no hacen a la nobleza del concepto y minan la confianza en las organizaciones.

Distinguir entre acciones auténticas y ofertas que, disfrazadas de sostenibles, siguen fomentando el mismo modelo tradicional que explota recursos de todo tipo sin criterio o que solo beneficia a los mismos sectores, forma parte del trabajo de discernimiento que debe incluirse en el camino hacia la sostenibilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asuaga C.,Ramos J, Vidal A. (2019) *Análisis comparativo de los reportes de sostenibilidad de las empresas públicas uruguayas.* Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata

Cueto Cedillo, C., De la Cuesta González, M. (2019) "*La Administración Pública de la RSC"* Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L

Etkin, J. A., Schvarstein, L. (2002) *Identidad de las Organizaciones.* Buenos Aires: Paidós.

ICSU, (2015) *Review of Targets for the Sustainable Development Goals: The Science Perspective*

Kotter, J.P (1997). *El líder del cambio*. México. Editorial Mc Graw Hil

Lewin, K. (1947). *Group decision and social change.* Human Relations article

Mazzucato, M. (2022) *El Estado emprendedor.* Barcelona. Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.

North, D. (2014) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México DF: Fondo de Cultura Económica

Ocampo J.L. (2004) Más allá del Consenso de Washington: una agenda de desarrollo para América Latina José Antonio Ocampo S E R I E estudios y perspectivas

Pacto Uruguay, alianzas y sector privado. (2022). Material interno de Pacto Global proporcionado a los autores.

Schvarstein, L. (2000) *Psicología Social de las Organizaciones*. Nuevos Aportes. Buenos Aires: Paidós.

ENLACES CONSULTADOS

ANCAP (2020) *Hidrógeno verde - Presentación Proyecto Verne*. Recuperado de https://www.ancap.com.uy/8384/1/hidrogeno-verde.html

BPS (2007) *R.D. N° 7-14/2008.* Recuperado de https://www.bps.gub.uy/bps/file/4175/2/7-14-2~1.pdf

BSE (2014 a 2021) *Informe de sostenibilidad.* Recuperado de https://institucional.bse.com.uy/inicio/responsabilidad-social/informes-sostenibilidad/

BSE (2022) *Quienes somos.* Recuperado de https://institucional.bse.com.uy/inicio/institucional/quienes-somos/

BSE (2022) *Visión, Misión y valores.* Recuperado de https://institucional.bse.com.uy/inicio/institucional/vision-mision/

BSE (2022) *Cursos del BSE por Educantel* .Recuperado de https://institucional.bse.com.uy/inicio

Capgemini, (2022) *Las aseguradoras deben cambiar sustancialmente sus modelos de negocio para lograr la resiliencia climática.* Recuperado de https://www.capgemini.com/es-es/news/las-aseguradoras-deben-cambiar-sustancialmente-sus-modelos-de-negocio-para-lograr-la-resiliencia-climatica

Cohen, Werbin (2021) "*Evolución histórica de los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial y de la sustentabilidad"* 1-25, Recuperado de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2021/17.02.pdf

Deloitte (2018) *Reporte de sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?* Recuperado de https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/risk-advisory/Reporte-de-sostenibilidad-que-estan-comunicamndo-las-empresas-en-Uruguay.html

Deloitte (2022) *Encuesta 'Millennial' y Gen Z 2022 Buscando el equilibrio e impulsando el cambio social*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-genz-2022.html

Deres (2020). Guía de Deres: comunicación interna y RSE. Recuperado de https://deres.org.uy/wp-content/uploads/2020/05/Manual-Guia-DERES-Comunicacion-Interna-y-RSE.pdf

De Smet, A., Gao W., Henderson, K., Hundertmark, T. (2021) *Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start

El Mundo. Economía (2022) *El ABC de la sostenibilidad y el impacto. Capitalismo responsable: un reto que cala en las empresas.* Recuperado de https://www.elmundo.es/economia/actualidad-economica/2022/06/27/62b2bdf421efa058208b459f.html

El Observador (2022) *Arbeleche pidió a los organismos multilaterales que den créditos cuyos intereses estén atados a compromisos ambientales.* Recuperado de https://www.elobservador.com.uy/nota/arbeleche-pidio-a-los-organismos-multilaterales-que-den-creditos-cuyos-intereses-esten-atados-a-compromisos-ambientales-2022113151254

France 24 (2020) *Bhopal: 35 años después, la mayor catástrofe industrial de la historia sigue viva*. Recuperado de https://www.france24.com/es/20200131-india-catastrofe-bhopal-pesticidas-malformaciones-agua

IMPO (2020) Ley 19924 Presupuesto Nacional de Sueldos gastos e inversiones Ejercicio 2020-2024. Recuperado de https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19924-2020

La Diaria, (2022), *"Bono verde": la forma en que Uruguay logró financiarse a una tasa baja a cambio de cumplir metas ambientales.* Recuperado de https://ladiaria.com.uy/economia/articulo/2022/10/bono-verde-la-forma-en-que-uruguay-logro-financiarse-a-una-tasa-baja-a-cambio-de-cumplir-metas-ambientales

MEF (2022) *Uruguay presentó ante inversores nuevo Marco para potenciales emisiones de bonos sostenibles.* Recuperado de https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/noticias/uruguay-presento-ante-inversores-nuevo-marco-para-potenciales-emisiones-bonos

MEF (2022) *Se aprobó el Decreto Reglamentario de la "Ley BIC".* Recuperado de https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/noticias/se-aprobo-decreto-reglamentario-ley-bic

MIEM (2022) *Hacia una Movilidad Eficiente y Sostenible en Uruguay.* Recuperado de https://moves.gub.uy/

ONSC (2021) *El teletrabajo en el sector público: experiencia y evaluaciones.* Recuperado de https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/encuesta-teletrabajo-ambito-publico-informe-resultados/principales-0

ONU (2022) *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales* Recuperado de https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales

PwC (2020) *Cambios en el consumidor Algunas evidencias en el mundo y Uruguay* Recuperado de https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/publicaciones/informe-consumo-uy-2020/cambios-en-el-consumidor-uy-2020.pdf

Schvarstein, L (2019). *Transformación Digital y Transformación Organizacional.* Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Eel99JKSif4

Swissinfo (2022) *Con un bono verde inédito, Uruguay se juega la piel por meta ambiental* Recuperado de https://www.swissinfo.ch/spa/uruguay-econom%C3%ADa_con-un-bono-verde-in%C3%A9dito--uruguay-se-juega-la-piel-por-meta-ambiental/47359720

Telenoche (2022) *Ministerio de Ambiente cambiará su denominación* Recuperado de https://www.telenoche.com.uy/nacionales/ministerio-ambiente-cambiara-su-denominacion-n5334257

ThinkwithGoogle, (2022) *No somos los mismos que antes: 5 verdades sobre cómo la pandemia cambió nuestras elecciones.* Recuperado de https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/pandemia-nuevos-valores-consumidor/

Yaffé, J. (2001) "*El intervencionismo batllista : Estatismo y regulación en Uruguay (1900-1930)*". 1-27 Recuperado de https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/4275/5/dt-01-01.pdf

ANEXO A - ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

3
DESARROLLAR VISIÓN Y ESTRATEGIA
RSE: Ajustar nombre, estructura y rol
Nueva Política de Desarrollo Sostenible (visión del cambio)
Evaluar adhesión a Pacto Global
Mejorar IS
Planeamiento: cambios en procesos y procedimientos: sostenibilidad como ítem en proyectos estratégicos
Inversiones: Comité de Finanzas / Elaborar Política de inversiones sostenibles
Plan de Comunicación y Marketing: potenciar comunicación de acciones que ya se hacen + nuevas campañas
Coordinar acciones en ODS ya definidos: género/diversidad / prevención.
MES 6 A 18

4
DESARROLLAR VISIÓN Y ESTRATEGIA
Personal del BSE: coordinar acciones masivas: voluntariado/ reciclaje/campañas de sensibilización sobre sostenibilidad; coordinar instancias de capacitacion en sectores y definición de referentes
Logística: eficiencia energética y desarrollo de proveedores
División Comercial: contribuir a la transición energética
MES 18 A 24

ANEXO B - MAPA DE INTERESADOS

Identificación: grupos / personas	Áreas facilitadoras (qué gana)	Áreas de resistencia (qué pierde)	Impacto que tendrá el cambio	Influencia para el éxito del proyecto	Acciones
Directorio	Alinearse con P. Ejecutivo / tendencias del mercado	Prioridad en otros temas: innovacion / Distintos niveles de conocimiento e interés / desconocimiento - prejuicios / foco en resultados	2	5	Solicitar apoyo
Gerencia General	Alinearse con Ejecutivo / tendencias del mercado	Prioridad en otros temas: innovacion / Distintos niveles de conocimiento e interés / desconocimiento / prejuicios / foco en resultados	3	5	Comprometer
Comité Alta Gerencia (CCAG)	Ventaja competitiva (Comercial)	desconocimiento / prejuicios	3	4	Solicitar apoyo
Comité de Finanzas	Oportunidades para explorar	foco en resultados, racionalidad económica	4	4	Comprometer
Sector Planificación Estratégica	Gestión operativa de Agenda Estratégica		4	4	Comprometer
Sector RSE	Reposicionamiento del área	Capacidad de ejecución por dotacion / Falta de rol de liderazgo	5	4	Comprometer
Dir. Finanzas	Rol clave en Mesa de Finanzas		4	4	Comprometer
Dir. Logística	Rol clave en Compras / más cerca de la gente, de lo visible		4	4	Comprometer
Personal del BSE	Potenciar pertenencia y orgullo / Interesados en el tema: habilitar espacios donde se puedan involucrar		2	1	Sensibilizar
Líderes de proyecto	Tengan el tema sostenibilidad presente en la gestión del proyecto	desconocimiento / prejuicios	3	1	Involucrar

Sector Marketing			2	3	Involucrar
Sector Comunicacion Interna			2	3	Involucrar
MEF - Accionista			3	4	Solicitar apoyo
BCU - Regulador			2	1	-
Pacto Global - ONU			2	4	Solicitar apoyo
Organismos públicos	impulso, presión para que BSE se sume		2	3	Solicitar apoyo
Ministerio de Industria	BSE se podría sumar impulso de movilidad eléctrica		2	3	Solicitar apoyo
Proveedores			3	2	Involucrar
Sindicato			1	1	Sensibilizar
Clientes / Usuarios			1	1	Sensibilizar
Comunidad			3	1	Sensibilizar

ANEXO C - MATRIZ IMPACTO-INFLUENCIA

ANEXO D - ENCUESTA A FUNCIONARIOS

Encuesta abierta y anónima realizada con personal del BSE. Se realizó entre agosto y octubre de 2022, con formulario enviado vía celular. Se obtuvieron 95 respuestas. Incluyó seis preguntas: interés y conocimiento sobre RSE/Sostenibilidad, espacios que brinda el BSE para desarrollar la sostenibilidad, acciones sostenibles que recuerden que la organización impulsó o impulsa y beneficios que conlleva. El diseño y procesamiento de datos fue realizado por los autores de este trabajo.

4. ¿Cuál es tu nivel de CONOCIMIENTO sobre temas de RSE/sostenibilidad?

Descripción

- 1. Nada
- 2. Poco
- 3. Algo
- 4. Bastante
- 5. Mucho

5. ¿Cuál es tu nivel de INTERÉS sobre temas de RSE/sostenibilidad?

Descripción

- 1. Nada
- 2. Poco
- 3. Algo
- 4. Bastante
- 5. Mucho

6. A tu criterio, ¿el BSE brinda espacios y/o oportunidades para desarrollar acciones en favor de la RSE/ sostenibilidad?

Descripción

- 1. Ninguno
- 2. Pocos
- 3. Algunos
- 4. Bastantes
- 5. Muchos

7. ¿Podrías nombrar algunas acciones sostenibles que realiza el BSE (recientes o vigentes)?

Descripción

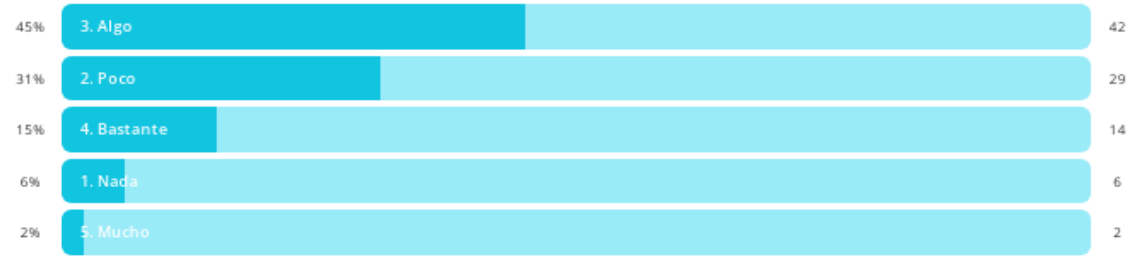
8. ¿Qué beneficios podría tener que el BSE impulse acciones sostenibles?

Descripción

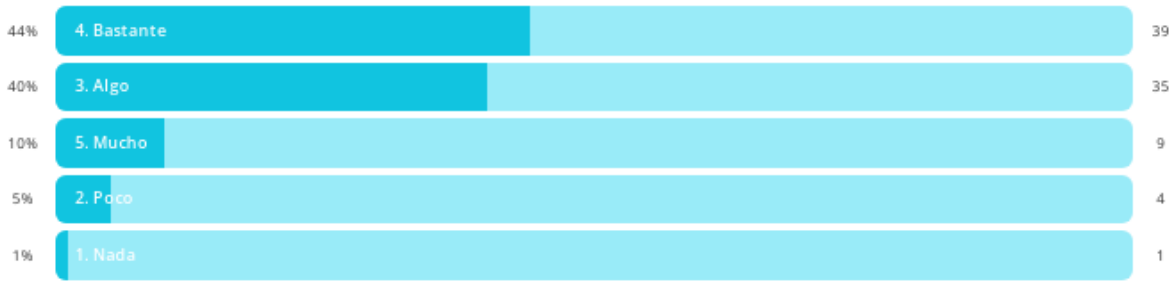
9. Si querés, podés dejarnos comentarios y aportes. ¡Muchas gracias por tu tiempo!

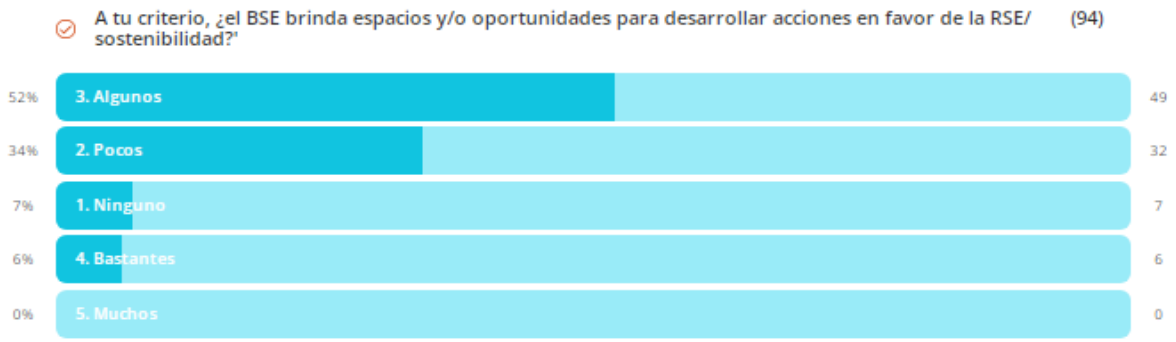
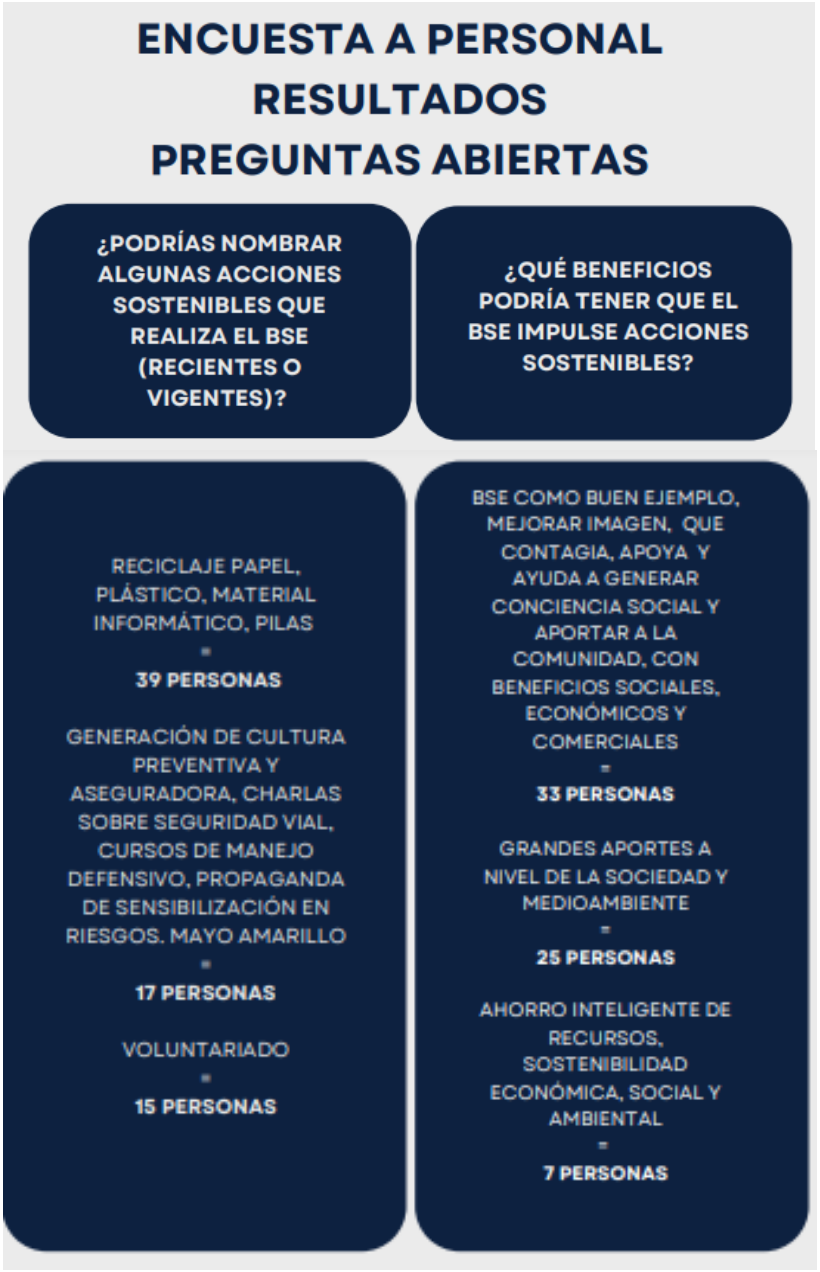
Descripción

¿Cuál es tu nivel de CONOCIMIENTO sobre temas de RSE/sostenibilidad? (93)



¿Cuál es tu nivel de INTERÉS sobre temas de RSE/sostenibilidad? (88)





RANKING DE LOS TRES TEMAS MÁS ELEGIDOS POR ENCUESTADOS