Universidad ORT Uruguay
Facultad de Comunicación y Diseño

Programa de Comunicación Corporativa para Gemma

Entregado como requisito para la obtención del título de Licenciado en Comunicación orientación Corporativa

Ana Clara Orazietti Piriz Nº 231179
Mariel Gajer Wasersztein Nº180439

Tutora: Laura Virginia Pouso Piedrabuena

2022

Declaración de objeto del trabajo y uso de elementos de terceros

Este trabajo de fin de carrera es un trabajo académico que se origina en el proceso formativo de la universidad. No se trata de un producto comercial y su difusión pública no está autorizada.

Este trabajo puede incluir elementos de propiedad intelectual de terceros, según se detalla en el Anexo correspondiente. No debe ser divulgado fuera del ámbito académico sin permiso de los propietarios de estos elementos.

Los autores del trabajo declaran que han realizado sus mejores esfuerzos por identificar estos elementos que son propiedad de terceros, y liberan a la universidad de responsabilidades originadas por cualquier omisión.

Detalle de los elementos de terceros

Elemento	Ubicación (página)	Titular de la propiedad intelectual	Permiso de uso
Figura 1. Evolución del reporte sobre Responsabilidad Corporativa	p.24	KPMG	Acceso público
Figura 2. Evolución de la Responsabilidad Corporativa por continente	p.24	KPMG	Acceso público
Figura 3. Porcentaje de empresas que consideran los Derechos Humanos en su estrategia de negocio	p.25	KPMG	Acceso público
Figura 5. Registros fotográficos de Capacitaciones y talleres In Company	p.77	Gemma	Acceso público

Figura 6. Gráfico de contenidos de formaciones de Gemma	p.78	Gemma	Acceso público
Figura 8. Sectores de los clientes de Gemma en 2021	p.86	Gemma	Acceso público
Figura 9. Origen de los ingresos de Gemma en 2021	p.86	Gemma	Acceso público
Figura 10. IPC en América en 2021	p.89	Transparencia Internacional	Acceso público
Figura 11. Democracy Index en 2021	p.90	Democracy Index	Acceso público
Figura 12. Gráfico de variación del PBI en años	p.93	Grant Thornton	Acceso público
Figura 13. Evolución del Riesgo País de Uruguay	p.93	Grant Thornton	Acceso público
Figura 14. Evolución del PBI trimestral según industrias 2020 - 2021	p.94	Grant Thornton	Acceso público
Figura 15. Logo corporativo de Gemma	p.137	Gemma	Acceso público
Figura 16. Identidad Cromática de Gemma	p.144	Gemma	Envíado por la responsable de Comunicación de Gemma (Carolina Canil)
Figura 17. Logotipo de Gemma con eslogan	p.139	Gemma	Acceso público

Figura 18. Imagotipo de Gemma	p.139	Gemma	Acceso público
Figura 19. Isotipo de Gemma	p.140	Gemma	Acceso público
Figura 20. Oficinas de Gemma	p.142	Gemma	Acceso público
Figura 21. Material corporativo de Gemma	p.143	Gemma	Envíado por la responsable de Comunicación de Gemma (Carolina Canil)
Figura 22. Encuestas de satisfacción a clientes 2021	p.164	Gemma	Acceso público
Figura 25. Sala Delmira Agustini	p.204	Teatro Solís	Acceso público

Declaración de autoría

Nosotras, Ana Clara Orazietti Piriz y Mariel Gajer Wasersztein, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Proyecto Final de grado de la Licenciatura en Comunicación orientación Corporativa;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Ana Clara Orazietti Piriz

Montevideo, 31 de agosto de 2022

Mariel Gajer Wasersztein

Montevideo, 31 de agosto de 2022

Agradecimientos

Luego de transitar un extenso proceso de trabajo, queremos dedicar las siguientes líneas al agradecimiento a las personas y organizaciones que desde su lugar nos acompañaron a lo largo del mismo.

Por un lado agradecer a Gemma, destacando a Tamara Farré y a Carolina Canil, personalidades claves de la empresa por la apertura, el tiempo y el apoyo para el recaudo de información que se requirió durante el proceso, recibiéndonos y brindando atención a nuestras inquietudes en cada oportunidad y encuentro. También agradecemos a todas las personas que ofrecieron su colaboración a través de entrevistas y materiales.

Por otro lado, queremos agradecer a la profesional que, además de ser una referente durante toda la carrera para ambas autoras, cumplió el rol de tutora en este Proyecto Final: Laura Pouso. Con su dedicación, disponibilidad, aportes y confianza, enriqueció y vigorizó este trabajo, así como hizo ameno el proceso.

A su vez, mencionar y agradecer a todos los docentes y autoridades de Universidad ORT que, al igual que Laura Pouso, nos acompañaron a lo largo de la carrera en nuestra formación, especialmente a María Forni, Virginia Silva, Evelyn Einhorn y Soledad Lienau, que despertaron nuestro interés por la Comunicación, motivándonos a aprender sobre la misma en general, especialmente sobre el área de estudio de nuestro Proyecto Final. También a la Universidad ORT, Institución que dió marco a nuestra formación terciaria.

Por último, pero no menos importante, agradecer a nuestros familiares y amigos que nos han apoyado siempre e incondicionalmente, en especial en esta importante etapa de final de carrera.

Resumen ejecutivo

El siguiente Proyecto Final está enfocado en Gemma SAS, consultora en Sustentabilidad y Desarrollo, fundada en Uruguay en 2013 por Tamara Farré.

Primeramente se presenta un marco teórico completo con el fin de dilucidar las nociones y conceptos principales que se encuentran intrínsecamente ligados a las temáticas y servicios de la consultora.

Por su parte, con el cometido de ubicar a Gemma SAS en su contexto, se presenta un análisis cabal del sector de actividad en el que se inserta, de su entorno competitivo y de la situación contextual de los ejes económicos, sociales, políticos y tecnológicos en Uruguay, relativos a la organización. Luego se expone un diagnóstico que comprende su sistema comunicacional.

Una vez concluido el diagnóstico es que se presenta un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que toma en consideración los objetivos de negocio de la consultora, así como las necesidades que se consideran prioritarias a atender en el sentido comunicacional.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 12
1.1. Presentación del objeto de estudio 12
1.2. Justificación del objeto de estudio 13
1.3. Marco metodológico 14
2. MARCO TEÓRICO 19
2.1. Responsabilidad Social Empresarial 19
2.1.1. Definición 19
2.1.2. Tendencia mundial de RSE 21
2.1.3. RSE en Uruguay 27
2.1.4. DERES 28
2.1.5. La RSE como estrategia integral de negocio 28
2.1.6. Principales herramientas para medir la gestión estratégica de la RSE ... 31
2.1.7. Triple Impacto 34
2.1.8. Sistema B 34
2.1.9. Ética empresarial 36
2.1.10. Economía Circular 38
2.2. Sostenibilidad y Sustentabilidad 38
2.2.1. Desarrollo Sostenible y Desarrollo Sustentable 38
2.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible 39
2.2.3. ODS en Uruguay 41
2.2.4. Tendencias: *greenwashing* y *eco-friendly* 42
2.3. Desarrollo Humano 43
2.3.1. Definición de Desarrollo Humano 43
2.3.2. Indicadores de Desarrollo Humano 44
2.3.3. Aproximación a la perspectiva de género 46
2.4. Sector de actividad 48
3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 53
3.1. Historia de la organización 53
3.1.1. Los orígenes 53
3.1.2. Evolución, impacto y reconocimientos 56
3.2. Fines y estrategia corporativa 57

3.2.1. *Team building* 60
3.2.2. Propuesta de valor 62
3.2.3. Objetivos 62
3.3. Estructura organizacional 65
3.4. Actividades y servicios 72
3.5. Volumen de proyectos 83
3.6. Fases del proceso de consultoría 83
3.7. Público objetivo 85
3.8. Financiamiento 87
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO 88
4.1. Análisis del entorno general 88
4.1.1. Entorno político-legal 88
4.1.2. Entorno económico 92
4.1.3. Entorno sociocultural 97
4.1.4. Entorno tecnológico 98
4.2. Análisis del entorno específico 99
4.2.1. Entorno competitivo 99
4.2.2. Entorno de trabajo 107
5. ANÁLISIS COMUNICACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN 108
5.1. Análisis del los públicos 108
5.1.1. Fundamento de los públicos de la organización 108
5.1.2. Clasificación de los públicos 125
5.2. Identidad Corporativa 132
5.2.1. Filosofía Corporativa 133
5.2.2. Identidad Verbal 135
5.2.3. Identidad Visual 137
5.2.4. Identidad Ambiental 140
5.2.5. Identidad Objetual 143
5.2.6. Cultura Organizacional 144
6. IMAGEN CORPORATIVA 154
6.1. Estudio de Notoriedad 154
6.2. Perfil de Imagen Corporativa (PIC) 163
7. SISTEMA COMUNICACIONAL 156

7.1. Comunicación Interna 156
7.2. Comunicación Externa 160
7.2.1. Gestión de vínculos con los públicos externos 160
7.2.2. Canales de Comunicación Externa 166
7.3. Herramientas de Comunicación Externa 172
8. CONCLUSIONES 174
8.1. Análisis FODA 174
8.2. Conclusiones del diagnóstico 180
8.3. Sobre el discurso corporativo y los procesos 180
8.3.1. Sobre la Identidad Corporativa 181
8.3.2. Sobre la Comunicación Interna 182
8.3.3. Sobre la Cultura Organizacional 181
8.3.4. Sobre la Comunicación Externa 182
9. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN 184
9.1. Cuadro de mando 185
9.2. Objetivos generales y específicos 186
9.3. Públicos objetivo 187
9.4. Mensaje 188
9.5. Plan de acción 188
9.5.1. Acción I: *RE-branding* 188
9.5.2. Acción II: RE-diseño de Identidad Ambiental 191
9.5.3. Acción III: RE-pensar: ¿Qué, cómo y por qué hacemos? 192
9.5.4. Acción IV: RE-organización de AO 193
9.5.5. Acción V: RE-vinculación con la prensa 197
9.5.6. Acción VI: RE-posicionar 197
9.5.7. Acción VII: RE-conexión interna 199
9.5.8. Acción VIII: RE-valuación para empresas y organizaciones: aprehender la Sustentabilidad y el Desarrollo 200
9.5.9. Acción IX: RE-entender los días de… 201
9.5.10. Acción X: RE-unión de contactos 202
9.5.11. Acción XI: RE-pensar las organizaciones: Un café con Gemma 203
9.6. Presupuesto 207
9.7. Cronograma 208

10. REFERENCIAS 209
10.1. Referencias teóricas de Comunicación Corporativa 210
10.2. Referencias específicas del sector de actividad y del objeto de estudio 213
11. ANEXOS 241
11.1. Entrevistas 241
11.1.1. Entrevista 1 241
11.1.2. Entrevista 2 251
11.1.3. Entrevista 3 266
11.1.4. Entrevista 4 284
11.1.5. Entrevista 5 299
11.1.6. Entrevista 6 313
11.1.7. Entrevista 7 322
11.1.8. Entrevista 8 327
11.1.9. Entrevista 9 336
11.1.10. Entrevista 10 346
11.1.11. Entrevista 11 350
11.1.12. Entrevista 12 367

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del objeto de estudio

El objeto de estudio seleccionado para el presente trabajo es Gemma, una consultora empresarial en Desarrollo Sostenible, fundada en Uruguay, en 2013, por Tamara Farré.

Desde el punto de vista jurídico, Gemma es una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), compuesta por cinco personas: Tamara Farré, Ximena Varon, Carolina Canil, Federico Baráibar y María del Carmen Crapelli. La Dirección General de la firma está a cargo de Tamara Farré. La consultora también es una empresa de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), en consonancia con su eje fundacional y fundamental: el Triple Impacto[1]. La estructura se organiza en cuatro áreas: Comunicación, Comercial, Coordinación de Clientes y Administración.

La organización cuenta con un solo funcionario administrativo y recurre frecuentemente al servicio de 12 profesionales independientes, de diversos perfiles técnicos, que brindan junto con los socios consultoría en el ámbito de la Sustentabilidad y el Desarrollo Humano, organizan intervenciones para el fortalecimiento de equipos de trabajo, capacitan en formación empresarial, generan alianzas entre proyectos de Triple Impacto y organizaciones y desarrollan actividades y eventos con el fin de generar espacios que incentiven la reflexión y el intercambio sobre el desarrollo personal y la actividad profesional. Los mencionados consultores no tienen un contrato de dependencia directa con la organización sino que facturan según su participación en los proyectos que surgen.

Por otra parte, Gemma es Empresa B certificada desde 2016 puesto que se enfoca en la importancia de los altos estándares sociales, ambientales y de transparencia, y sus decisiones no se basan solamente en intereses financieros. En los años 2018 y 2021 la empresa recibió la recertificación B.

Gemma SAS surge con el objetivo de incentivar el desarrollo empresarial humano y Sustentable en empresas, y hasta la fecha trabajó con 49 clientes, creó alianzas con 30 organizaciones del sector y forma parte y participa activamente en Sistema B, Red de empresas

[1] Este término hace referencia al impacto de las actividades y acciones que puede tener una organización en tres dimensiones; social, económica y ambiental. El concepto se definirá ampliamente en los próximos apartados.

por el Desarrollo Sostenible (DERES), la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), y la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE).

La firma cuenta con una oficina ubicada en Motus Cowork, en Punta Gorda, en Montevideo, Uruguay. Su alcance es a nivel departamental, en Montevideo, aunque también han brindado servicios en los departamentos de Colonia y Paysandú.

1.2. Justificación del objeto de estudio

La elección del objeto de estudio encuentra su justificación en diversos puntos. Por un lado, el interés de las responsables de este proyecto en las áreas temáticas que abarca la organización, que ha surgido en el tercer año de la Licenciatura en Comunicación Corporativa, en el que las autoras han cursado diversas materias referidas al ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Sobre esta base, para la elección del objeto de estudio se partió de la búsqueda de organizaciones que tuvieran foco en el Triple Impacto. Dado que Gemma SAS accedió a ser considerada objeto de estudio, se procedió a entrevistar a las responsables de la firma para relevar la pertinencia o impertinencia de elaborar un Programa de Comunicación Corporativa para esta empresa. Luego de dicha entrevista se concretó la elección dado que el Programa a presentar tendría interesantes puntos a diagnosticar, estudiar, analizar, y transformar sobre el eje comunicacional de Gemma. Se destaca, por un lado, el desafío de hacer coexistir en el discurso corporativo de la firma al eje comercial de la misma con el área de Sustentabilidad y Desarrollo, y por otro, la organización de sus procesos de comunicación a nivel interno y externo.

Se detectó así la necesidad de abordar todas las aristas comunicativas de la organización para lograr su profesionalización, estructuración y un mejor desempeño en su labor en todos sus niveles.

1.3. Marco metodológico

El primer requisito fundamental para elaborar un Programa de Comunicación Corporativa es efectuar una investigación exhaustiva sobre el objeto de estudio, para lograr comprenderlo y aprehender todos los conceptos relativos al mismo. De este modo,

> El plan estratégico debe partir de un análisis de la situación de la organización, y este análisis debe contemplar una radiografía de sus oportunidades, debilidades, amenazas. La investigación permite detectar el grado de conocimiento de la empresa y la satisfacción de sus colectivos. La auditoría de comunicación sirve para revisar si los mensajes y los canales que utilizamos son realmente efectivos para dialogar con los públicos de interés. (Tarrés en Oliveira, 2018, p.13)

Para la investigación se recurrió a distintas fuentes. Con respecto a las primarias, se entrevistó en profundidad a Tamara Farré (fundadora, socia y Directora de la organización); Carolina Canil (socia y encargada del Área de Comunicación); Manuela Da Silveira (asesora en comunicación y contenidos de la organización); Gabriel Berterretche (consultor de la organización) y Damián Farré (responsable del Área de Administración). En estas, se indagaron distintos aspectos de la empresa. Los objetivos de cada una de las entrevistas se detallan posteriormente.

Además, se analizó material corporativo facilitado por la organización, así como sus distintas plataformas digitales.

Por otra parte, se entrevistó a públicos externos específicos con el objetivo de relevar su percepción sobre Gemma: Lucía Cabanas (Directora Ejecutiva de Fundación Itaú y Gerente de Marketing, Sustentabilidad y Comunicación Corporativa en Banco Itaú) y a María Laura Sande (Gerente de Recursos Humanos en Salus), como clientes de la organización; a María Croci (ex Directora Ejecutiva de DERES en ejercicio hasta mayo 2022) y a Cristina Bonsignore (Fundadora de DERES y Responsable de Secretaría y Administración), como representantes de un aliado institucional de Gemma; y a David Gold (accionista en Agencia Neto), como competencia de Gemma, quien, a su vez, es Director Ejecutivo de Sistema B.

Asimismo, se recurrió a libros, artículos, sitios web, *blogs* y otras publicaciones para profundizar en los temas y áreas centrales de desarrollo de Gemma, estudiar el lenguaje y los conceptos clave de su rubro y comprender el funcionamiento del sector de actividad en el que se inserta.

Se examinaron también noticias, notas en prensa y demás materiales informativos sobre la empresa, disponibles en línea.

En relación a las entrevistas efectuadas, se presenta a continuación una tabla con el detalle sobre las mismas.

Tabla 1. ***Cronograma de entrevistas realizadas***

<table>
<tr><th>Nombre</th><th>Cargo</th><th>Objetivos</th><th>Fecha</th></tr>
<tr><td>Carolina Canil</td><td>Socia y encargada del Área de Comunicación en Gemma.</td><td rowspan="2">● Aproximación primaria a la organización.
● Obtención de primera información sobre:
- Estructura.
- Actividades y servicios.
- Públicos.
- Gestión de la comunicación.
● Profundización en posibles ejes a tratar en el Programa.</td><td rowspan="2">14 de abril de 2021.</td></tr>
<tr><td>Tamara Farré</td><td>Fundadora, Directora, socia y encargada del Área de Coordinación de Clientes en Gemma.</td></tr>
<tr><td>Carolina Canil</td><td>Socia y encargada del Área de Comunicación en Gemma.</td><td rowspan="2">● Aproximación secundaria a la organización.
● Ampliación de la primera información relevada.</td><td rowspan="2">21 de abril de 2021.</td></tr>
<tr><td>Tamara Farré</td><td>Fundadora, Directora, socia y encargada del Área de Coordinación de Clientes en Gemma.</td></tr>
</table>

Manuela da Silveira	Asesora en comunicación y contenidos en Gemma.	● Profundización sobre alianzas y socios. ● Primer relevamiento sobre Cultura Organizacional y Valores. ● Visión de Gemma desde la perspectiva de una consultora. ● Conocimiento sobre la historia de la organización.	6 de mayo de 2021.
Carolina Canil	Socia y encargada del Área de Comunicación en Gemma.		
Tamara Farré	Fundadora, Directora, socia y encargada del Área de Coordinación de Clientes en Gemma.		
María Croci	Ex Directora Ejecutiva de DERES (en ejercicio en el momento).	• Percepción de Imagen sobre Gemma de parte de un aliado. • Profundización en el rol de Gemma en la red de DERES • Profundización en el conocimiento del sector.	29 de junio de 2021.
Cristina Bonsignore	Responsable de Secretaría y Administración, y fundadora de DERES.		
Lucía Cabanas	Gerente de Marketing, Sustentabilidad y Comunicación Corporativa en Banco Itaú Uruguay y	● Percepción de Imagen sobre Gemma de parte de un cliente. ● Profundización en el rol y servicios que ha brindado	1º de julio de 2021.

	Directora Ejecutiva de Fundación Itaú.	Gemma a Banco Itaú y Fundación Itaú. ● Profundización en el conocimiento del sector.	
Gabriel Berterretche	Consultor especialista en el desarrollo de planes de gestión de residuos y sistemas de compostaje en Gemma.	● Percepción de Imagen sobre Gemma de parte de un consultor de la organización. ● Profundización en Comunicación Interna. ● Profundización en Cultura Organizacional. ● Profundización en valores organizacionales.	12 de julio de 2021.
David Gold	Accionista en Agencia Neto. Director Ejecutivo en Sistema B Uruguay.	● Percepción del sector y de la consultora desde la visión de parte de la competencia.	15 de marzo de 2022.
Carolina Canil	Socia y encargada del Área de Comunicación en Gemma.	● Actualización de cambios de la consultora en el período de julio 2021 - marzo 2022. ● Puesta en común de avances hasta el momento en el Proyecto Final. ● Realización de preguntas puntuales en base a correcciones luego del Seminario de Proyecto Final.	16 de marzo de 2022.
Damián Farré	Responsable del Área de Administración en Gemma.	● Percepción de Imagen sobre Gemma de parte de otro consultor de la organización. ● Profundización en Comunicación Interna.	28 de junio de 2022.

María Laura Sande	Gerente de Recursos Humanos en Salus Uruguay.	● Percepción de Imagen sobre Gemma de parte de un cliente. ● Profundización en el rol y servicios que ha brindado Gemma en Salus Uruguay.	30 de junio de 2022.
Carolina Canil	Socia y encargada del Área de Comunicación en Gemma.	● Realización de preguntas puntuales en base a dudas luego de la devolución del Anteproyecto y durante la ejecución del trabajo. ● Visita a la nueva oficina en Motus Cowork. ● Puesta en común de avances hasta el momento en el Proyecto.	21 de julio de 2022.
Tamara Farré	Fundadora, Directora, socia y encargada del Área de Coordinación de Clientes en Gemma.		
Carolina Canil	Socia y encargada del Área de Comunicación en Gemma.	● Dudas finales.	28 de julio de 2022.

Fuente: Elaboración propia.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Responsabilidad Social Empresarial

A continuación se definirá la noción de RSE y se analizarán las tendencias actuales en la materia a nivel mundial y en nuestro país. Se brindará un panorama de las distintas aristas que involucran el desarrollo estratégico de esta técnica.

2.1.1. Definición

La RSE es el compromiso que asume una organización de responsabilizarse y ocuparse de los impactos de sus acciones en el medio ambiente y en la comunidad. Empieza a desarrollarse como consecuencia del impacto de las empresas en el contexto ambiental y social, y es posible abordarla desde diferentes puntos de vista.

Se considera pertinente para lograr una profunda comprensión del área en la que se inserta Gemma, presentar distintas definiciones académicas de la noción de RSE.

Este concepto se concibe como "una renovación conceptual, ontológica del ser de la empresa, de sus fines y de sus objetivos en una nueva sociedad" (Jáuregui en Casado, 2006, p.12). En *La RSE ante el espejo: Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el S.XXI,* Fernando Casado (2006) expone que una de las definiciones más aceptadas es presentada en el *Libro Verde* de la Comisión Europea (2001), que la considera un "concepto" al que las empresas deciden voluntariamente contribuir para lograr una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio, a través de prácticas que

> requieren asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso; las empresas que intentan elevar los niveles de Desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los Derechos Humanos y adoptan un modo de gobernabilidad abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad. (Comisión Europea, 2001, p.366 en Casado, 2006, p.31)

DERES, de la cual, como se mencionó anteriormente, Gemma SAS es parte, define el término como "la visión de negocios que integra armónicamente a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente" (2020). También se plantea que la RSE tiene su punto de partida en la certeza de que los logros

en materia económica, social y ambiental de toda organización son mayormente alcanzados a través de la construcción y mantenimiento de vínculos basados en la confianza, el compromiso y a largo plazo, con los distintos públicos con que se relaciona. Así, crear valor para los directivos de la organización y los accionistas "sigue siendo uno de los objetivos principales de la empresa pero se incentiva también la consecución de objetivos de creación de valor para los restantes Grupos de Interés (...) contribuyendo con ello a un Desarrollo más Sustentable" (DERES, 2020, p.11)

Asimismo, Montoya y Martínez Ramos (2012) en *Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales*, exponen que la RSE "se puede conceptualizar como un compromiso voluntario, adquirido en el interior de una empresa, con la transparencia, el buen gobierno, la mejora del entorno y la calidad en las relaciones laborales, en definitiva con el bien común" (p.35). Conjuntamente, se añade que instituye

> una forma de manifestar la contribución de las empresas a la construcción de una sociedad mejor: más justa, más solidaria, más Sostenible. La propia amplitud del concepto evidencia, por supuesto, que no existe un único modelo de responsabilidad social ni unas acciones específicas en las que deba forzosamente concretarse, pues cada empresa puede elegir muy diversos caminos de participación social y de contribución al bien común. (Jáuregui, Martínez-Pujalte, & Torme, 2011 en Montoya & Martínez Ramos, 2012, p.35)

Los autores analizan que, desde una visión organizacional, es necesario cumplir con ciertas consideraciones para constituirse como una empresa responsable, como por ejemplo: ofertar productos y servicios que satisfagan y beneficien a los consumidores; que sus actitudes contemplen más que lo mínimo reglamentario en su área y se optimicen los procesos en todo lo que a estos refiere; que la ética sea un principio base en la Cultura de la organización y en todas las acciones del personal de la empresa; que se garanticen condiciones de trabajo sanas y seguras en las que la relación con los trabajadores sean una prioridad; que se respete el medio ambiente; que se integre y responda a las necesidades de la comunidad con sensibilidad y acciones sociales que contribuyan al equilibrio de los intereses de la sociedad y de la empresa.

Por su parte, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) (2012) expone entre las distintas conceptualizaciones del término, la perspectiva de Baltazar Caravedo, que considera a la RSE "una Filosofía Corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas" y la conducta de las empresas a través de "una

perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra" (Caravedo, s/f, en IARSE, 2012, p.4); y la perspectiva del Instituto Ethos de Empresas y *Responsabilidade* Social que la concibe como

> una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el Desarrollo Sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidade Social, s/f, en IARSE, 2012, p.5)

A modo de síntesis, todas las definiciones incluyen la configuración de un nuevo modo de hacer negocios que se comprometa y contribuya con la sociedad y el bien común a través del respeto, los valores éticos, la justicia y la solidaridad, en consideración de los individuos, las comunidades y el medio ambiente, como elementos centrales para las ideas y el comportamiento de las organizaciones, aspectos sobre los que Gemma SAS ofrece servicios de consultoría además de integrarlos a su Cultura e Identidad Corporativa. De este modo, se concibe a la RSE como una perspectiva empresarial responsable y comprometida con el impacto social, ambiental y económico de sus acciones.

2.1.2. Tendencia mundial de RSE

Resulta fundamental ahora detenernos en la actual tendencia de las corporaciones a incluir en sus modelos de negocio a la RSE como perspectiva. Esto nos permitirá comprender por qué para Gemma SAS existen nuevos y posibles nichos sobre los que operar asertivamente.

Desde sus orígenes en los años '30 y '40 del SXX, la RSE ha atravesado distintos procesos y concepciones, hasta ser incluida en las políticas de gestión de muchas organizaciones, especialmente en los últimos años.

Tal como expresan Montoya & Martínez Ramos (2012) "la RSE va avanzando, es difícil cuantificar en qué medida, pero el gobierno, las OSC's[2], las universidades y las empresas

[2] Organizaciones de la Sociedad Civil.

van poco a poco saliendo de la teoría a la práctica a pesar de las limitaciones y obstáculos" (p.54).

Con respecto a la ilustración cuantitativa de la puesta en práctica de la RSE, según relevaron en 2012 Montoya y Martínez (p.108), para ese año, existían más de 300 códigos de productos o de industria para regular prácticas laborales o ambientales; más de 3000 empresas en el mundo emitían reportes de Sostenibilidad regularmente y otras habían desarrollado sus propios reportes o códigos en la materia.

Otra evidencia de esta tendencia es la creación o reconfiguración de distintas empresas de todo tipo de rubro, como cosmética, alimentos, servicios, mueblería, indumentaria, cuidado del hogar y personal, entre otros, que enfocan su oferta no solo en el producto o servicio, sino también en la contribución a la comunidad y el medio ambiente. Además, como se desarrollará en otros capítulos, a su vez son prueba de este crecimiento los llamados hacia la RSE de organizaciones globales como las Naciones Unidas (ONU) que resultan en más de 10.000 firmas y 145 países; la adquisición de certificaciones ambientales en más de 45.000 empresas en el mundo; la suscripción a principios de responsabilidad de inversión en 70 de los Bancos de mayor tamaño mundial y el desarrollo de distintos índices para medir y promover la RSE.

Alan White, en *The Future of Corporate Social Responsibility* (2005), imaginó tres posibles escenarios sobre la RSE en los siguientes diez años: su desaparición, su integración a las empresas, y su logro de transformación del sistema. Tal y como expone White en su segunda hipótesis y teniendo en cuenta un abordaje panorámico de la gestión de la RSE en las firmas en 2022, podríamos considerar que en algunos ámbitos:

> ha pasado a ser incorporada en la estrategia de la empresa y sus procesos productivos. El Consejo de Dirección, los Directores Generales y los principales gerentes ya no cuestionan el valor añadido de implementar prácticas de RSE y se demuestra su viabilidad económica a través de una amplia gama de ejemplos y casos prácticos. Las herramientas e instrumentos de RSE se utilizan cada vez más, y normas como las del Pacto Mundial, el GRI y los códigos laborales de la OIT son cada vez más frecuentes. Todas las empresas grandes y pequeñas consideran a la RSE en los procesos de I&D[3], diseño de servicios y productos, producción, marketing, finanzas y contabilidad de la empresa como uno de los pilares esenciales, y los informes anuales comunican sobre el progreso social y ambiental, paralelamente al económico. (White, 2005, en Casado, 2006, p.115)

[3] Innovación y Desarrollo.

Se analiza, a continuación, la instauración de la RSE en organizaciones internacionales y latinoamericanas, a través de distintos estudios estadísticos.

En primer lugar, KPMG presenta desde 1993 reportes de Responsabilidad Social Corporativa en los que se estudia su aplicación en distintas empresas. En el del 2017, titulado *El Camino por recorrer*, se estudia la implementación de la RSE en distintas empresas internacionales y españolas, distinguiendo tres muestras:

1. N100 Global: N100 hace referencia a la muestra de 4.900 compañías que comprenden las top 100 compañías según el nivel de ingresos en los 49 países analizados en el estudio. Las estadísticas de la N100 proporcionan una instantánea amplia del reporte de RC (Responsabilidad Corporativa) entre las compañías de alta y mediana capitalización del mundo.
2. G250: se refiere a las 250 empresas más grandes según el nivel de ingresos teniendo en cuenta el ranking Fortune 500 de 2016. En general, las grandes empresas globales son normalmente líderes en reporte y su comportamiento suele predecir y marcar tendencias que son adoptadas posteriormente por el resto.
3. N100 E: N100 España se refiere a las 100 mayores compañías españolas por nivel de ingresos. (KPMG, 2017, p.2)

Las estadísticas más relevantes del estudio, que comprende 4900 empresas en 49 países, permiten observar el crecimiento de la RSE y su adherencia a los modelos de negocio.

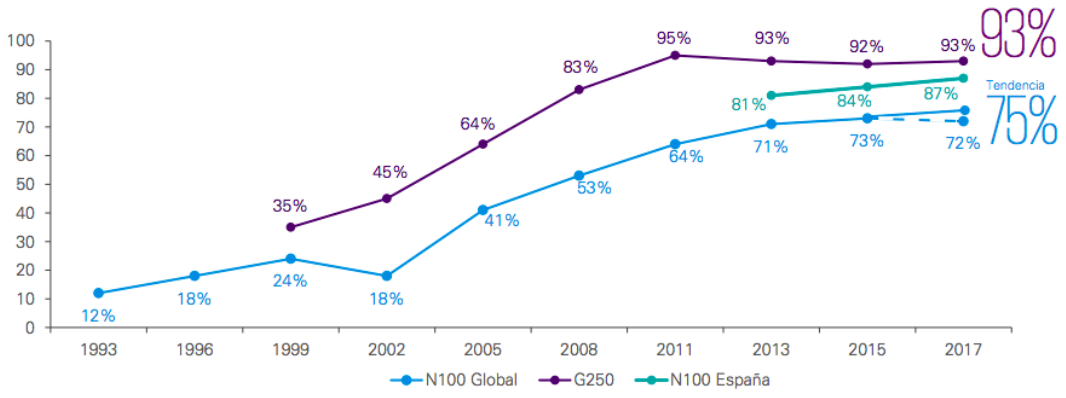
De tal modo, se revela que casi un 75% de las empresas que componen la muestra, publicaron en algún momento reportes de RSE. Asimismo, "por primera vez en la historia de este estudio cada sector tiene un tasa de reporte de 60%." (KPMG, 2017, p.5). Conjuntamente, en los últimos 12 años, "la verificación de los datos de RC[4] se ha más que duplicado entre los G250" (Ídem) y un 43% del G250 y un 39% del N100 vinculan la RSE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) [5] de la ONU. Además, un 67% de las grandes empresas del mundo se plantean y reportan objetivos para reducir las emisiones de carbono, aunque "la mayoría de las compañías no relacionan sus propios objetivos con las metas por el clima marcadas por gobiernos nacionales, autoridades regionales o la ONU" (Ídem).

[4] Responsabilidad Corporativa.

[5] La definición y composición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se estudiará en próximos apartados.

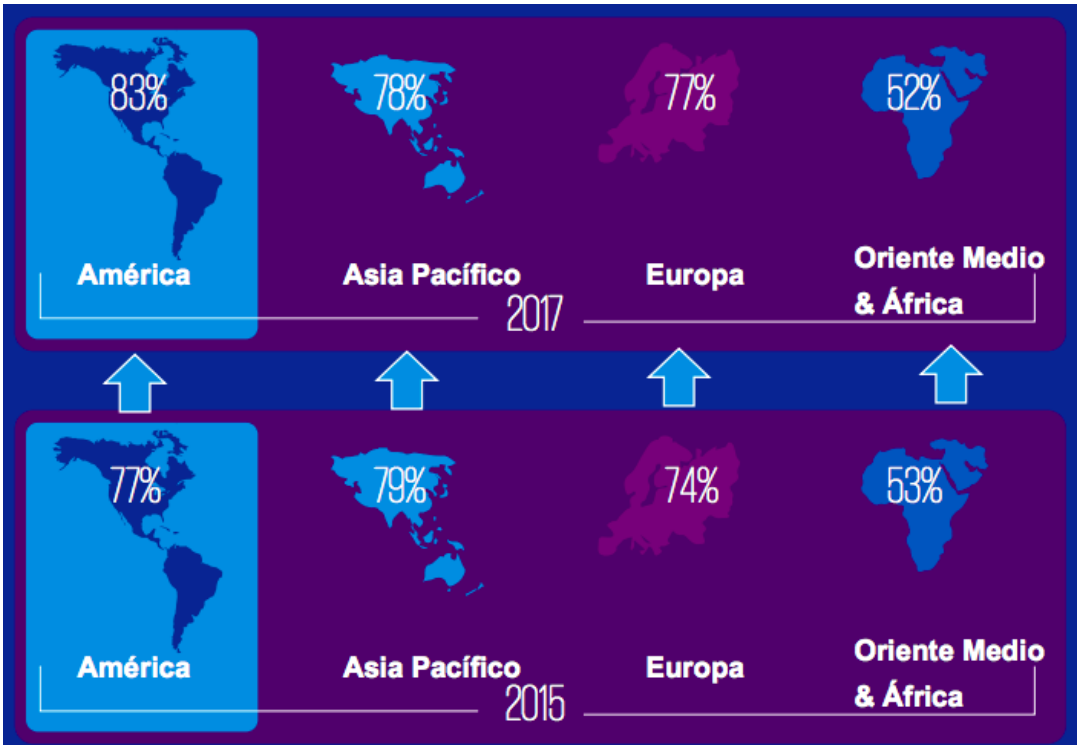
A su vez, se presenta la evolución del reporte de RSE desde 1993, así como el crecimiento por continente, de la siguiente manera:

Figura 1. ***Evolución del reporte sobre Responsabilidad Corporativa***



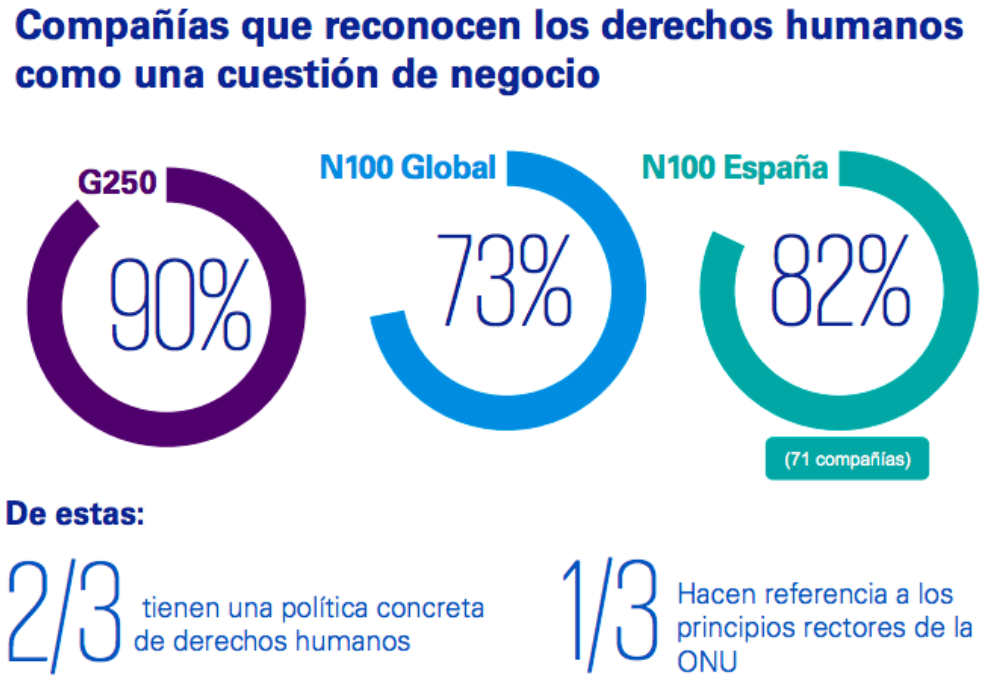
Fuente: KPMG 2017.

Figura 2. ***Evolución de la Responsabilidad Corporativa por continente***



Fuente: KPMG 2017.

Figura 3. ***Porcentaje de empresas que consideran los Derechos Humanos en su estrategia de negocio***



Fuente: KPMG 2017.

Respecto a América Latina, un estudio elaborado para el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a cargo de Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara (2011), manifiesta que, si se midiera la popularidad de la RSE en este continente de acuerdo al número de organizaciones pertenecientes al Pacto Mundial, se revelaría que se trata de una región muy responsable con la sociedad y el medio ambiente en el sector empresarial, aunque de todas formas expresan que esto puede no ser enteramente cierto:

> Al 15 de abril de 2009 (…) 1.005 empresas de 13 países de la región se habían adherido al Pacto Mundial (de un total de 5.102, lo que equivale al 19.70%). Un análisis más profundo revela que la distribución entre los países se concentra en unos pocos con 224 empresas miembro en México, seguida de de 212 en Brasil y 141 en Argentina. Estas cifras son consistentes con el tamaño y dinamismo del sector privado en estos países, sin embargo Chile ocupa el séptimo lugar entre estos 13 países, después de, por ejemplo, República Dominicana y Panamá. (…) Definitivamente las cifras no terminan de ser coherentes. La explicación se podría encontrar en varios aspectos. Primero, debe señalarse que en algunos países ha habido fuertes campañas que han resultado todo un éxito y, en segundo lugar, debe tenerse en cuenta un aspecto un tanto contradictorio: en algunos países las empresas se unen al Pacto porque, en principio, es algo relativamente fácil y no es vinculante para realizar ninguna acción específica. (p.73)

A su vez, en este estudio se examina que las pymes en Latinoamérica suelen ser socialmente responsables, al contrario de las empresas grandes, y sin enmarcar a sus acciones como RSE pero ejecutando prácticas responsables interna y externamente: "son activas principalmente con las comunidades y los recursos humanos y en menor medida en actividades que tienen que ver con el medioambiente, con alguna excepción de ahorro de consumo de recursos (agua y energía)" (Vives et al. BID, 2005 en Vives y Peinado-Vara, 2011, p.76).

En este sentido, partiendo de una investigación del BID, se estudia que "casi el 60% de las empresas medianas y el 40% de las pequeñas declararon un alto nivel de participación en iniciativas internas, relacionadas con los recursos humanos y los proveedores." (Vives y Peinado-Vara, 2011, p.77). En la investigación se considera empresas medianas a aquellas de entre 50 y 250 empleados, y pequeñas a las que concentran entre 1 y 50 empleados.

Con respecto a la manera de ejecutar sus acciones de RSE, se expone que

> las actividades más comunes giran en torno a horarios de trabajo y facilitar tiempo para capacitación y, en menor medida, a temas relacionados con las políticas de transparencia y gobierno corporativo y supervisión/apoyo a proveedores. La motivación parte de la necesidad de mejorar los beneficios vía una mejor satisfacción laboral, seguida por creencias religiosas y cumplimiento de normas legales. (Vives y Peinado-Vara, 2011, p.77)

Por otra parte, los principales factores que motivaron el crecimiento de la demanda de RSE en el mundo, son analizados en *La gestión de la responsabilidad social corporativa* (2016): el aumento del poder de las empresas en el mundo debido a la globalización; la desconfianza hacia las mismas a causa de diversos escándalos empresariales; las inquietudes, expectativas y sensibilidad social de los ciudadanos sobre los procesos organizacionales; la creciente preocupación por el deterioro ambiental; la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y los medios de comunicación; la redefinición de la empresa desde la perspectiva de los vínculos con sus públicos y *stakeholders*; y el creciente valor de la ética. (Barrio Fraile, 2016, p.54). Algunos de estos factores serán analizados en profundidad como parte del marco teórico que nos permite comprender el alcance de la misión de Gemma SAS.

2.1.3. RSE en Uruguay

Sobre todo en el siglo XXI, las empresas uruguayas comenzaron a desarrollar diferentes acciones e iniciativas que hoy se asumen como RSE. María Croci, ex Directora Ejecutiva de DERES, entrevistada en el marco de la presente investigación cuando aún conformaba la Dirección de dicha organización, comenta:

> …ha habido una conciencia social de las empresas en el Uruguay históricamente, a través de la filantropía y de la RSE, pero yo creo que se estableció el sello cuando el gobierno además se alinea a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y emite el primer Informe Nacional Voluntario[6], ya que ahí es donde públicamente el sector privado se tuvo que alinear a lo que el sector público… es como que el público bajó línea indirectamente y dijo tenemos que empezar a reflejar información… y DERES tuvo un rol muy importante porque fue asignado como responsable de relevar la información del sector privado, entonces ahí empieza un trabajo de todo lo que es el reporte… y demás.[7]

Siguiendo esta línea, se puede entender la importancia que los ODS han tenido y tienen para las empresas uruguayas y su compromiso y consolidación con la RSE.

Cabe mencionar aquí que la organización referente en materia de RSE en Uruguay es DERES; la mayoría de los actores principales de la RSE en Uruguay se encuentran en esa red.

Haciendo referencia al contexto uruguayo en el que se desarrolla Gemma, Croci comenta que las empresas parte disponen de un compromiso integral a la Sostenibilidad, y agrega:

> cada vez hay más, están más ávidas de generar cosas concretas, cosa que antes no había… ahora cada vez que generamos un proyecto tenemos empresas que se suben, que responden (...) hay una demanda.[8]

[6] Emitido en el año 2017.

[7] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.290

[8] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.289

2.1.4. DERES

DERES es una organización sin fines de lucro que conforma una Red de Empresas por el Desarrollo Sostenible en Uruguay, en la que se encuentran reunidas las principales empresas del país que tienen interés por la RSE y el Desarrollo Sostenible, tales como nuestro objeto de estudio.

Esta red está en la actualidad constituida como Asociación Civil sin fines de lucro, y es integrada por 100 empresas socias comprometidas, que trabajan y atienden en red temáticas referidas a las áreas mencionadas. Lo hacen a través de la conformación de grupos de trabajo, que se estructuran en cinco pilares estratégicos: Medio Ambiente, Economía Circular, Empleo, Inclusión, y Desarrollo Territorial. También a través de talleres de difusión de RSE con referentes y expertos de distintos países, en capacitaciones en RSE con otras instituciones u organismos internacionales, en conferencias y en proyectos, entre otras actividades.

En palabras de Croci, la organización "tiene un histórico rol de generar puentes, lazos, conexiones, vincular a empresas entre sí (...) y capacitar: esas son las dos ofertas de valor que DERES ha traído siempre a los socios"[9]. Además, plantea que DERES es para las empresas "una puerta, una ventana de introducción o de inserción a la temática… "[10] y destaca que "la ventaja comparativa (…) es poder colocar a las empresas como grupo de empresas frente a temáticas concretas"[11].

2.1.5. La RSE como estrategia integral de negocio

Luego de definir y enmarcar a la RSE, es probable que surjan algunas preguntas como porqué a las empresas les es estratégico ser socialmente responsables, más allá de lo beneficioso que es para su entorno social y ambiental, a lo que se puede responder que es posible considerar a la RSE como una estrategia integral de negocio, como se analiza en el presente capítulo.

---

[9] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.285

[10] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.289

[11] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.286

En primer lugar, diversos autores consideran que “el éxito económico empresarial ya no depende exclusivamente de un componente estratégico de negocios, sino de estrategias que conformen y garanticen beneficios de índole social” (Montoya, A & Martínez Ramos, 2012, p.34). En este sentido, y como profundizaremos más adelante, se identifica que Gemma liga en exceso el éxito de la propia organización a la noción de contribución a la sociedad, soslayando que es una organización con fines de lucro que necesita de objetivos de negocio claros y medibles.

En segundo lugar, tal como plantea Casado (2006), la empresa es parte intrínseca de los problemas que atraviesa la humanidad, por lo que su futuro dependerá de su resolución; “de la misma manera, pocos negarán que el futuro global de la humanidad esta inextricablemente ligado al futuro del mundo empresarial” (p.74).

Tomando ambos aportes como base, difícilmente una empresa podrá concebir como inútil el hecho de incluir prácticas de RSE en su estrategia de negocio, entendiendo que el nuevo éxito e incluso su persistencia en el tiempo, van de la mano con la inclusión de estas prácticas. De todas formas, para integrar con eficiencia la cuestión de la responsabilidad social en el ámbito empresarial, es necesario tener en cuenta tanto la estrategia social como la de negocios y lograr una sinergia que beneficie a la sociedad y a las empresas que deciden integrar la RSE en su modus operandi. Para esto, resulta necesario expresar los conceptos en torno a la RSE de manera profesional, clara y concreta, asunto que se percibe como no logrado satisfactoriamente todavía en el sector, tanto por parte de la organización que se estudia como de sus competidores.

Con respecto a las evidencias de las ventajas de incluir la RSE en el modelo de negocio, DERES dedica un apartado en su publicación *Implementación de acciones de RSE en la cadena de valor - Manual del Facilitador* (2008), a explicitar qué beneficios puede aportar a una empresa la puesta en marcha de la RSE según numerosos estudios.

Destaca, primero, que “la adopción de buenas prácticas de Responsabilidad Social puede traducirse en mejoras en la competitividad de la empresa si ésta sabe aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos.” (p.16). Para justificarlo, se basa en cinco puntos importantes, que resultan clave aquí.

Por un lado, se indica que la implementación de la RSE contribuye a la eficiencia operacional, la mejora en la gestión puede hacer más fácil la inserción en mercados nuevos y el incremento de la productividad, entre otros. En segundo lugar, indica que facilita la atracción y retención de clientes y consumidores, dado que la activación de las prácticas de RSE permite

satisfacer requerimientos “de los clientes que empiezan a gestionar estratégicamente sus cadenas de aprovisionamiento y acceden a nuevos consumidores especialmente en los mercados exteriores que demandan estas prácticas.” (p.16). Por otro lado, destaca que esto mejora la atracción, retención y productividad de los colaboradores, puesto que hacer esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral conlleva a la atracción de los profesionales más destacados que son quienes cada vez valoran más estas prácticas. En suma, “uno de los indicadores más claros de esta área se refiere al índice de rotación, el cual tiende a ser menor en aquellas empresas gestionadas con conceptos de RSE.” (p.16). En cuarto lugar, en base a sus estudios, DERES expone que la RSE también mejora la Imagen y reputación de la empresa, desde el entendimiento de que la calidad y el precio ya no son lo suficientemente relevantes para obtener ventajas competitivas para conseguir consumidores y clientes fieles: “la responsabilidad social y ambiental son atributos intangibles de los productos cada vez más apreciados por consumidores y clientes. En la actualidad está comprobado que en la determinación del valor de una empresa, los intangibles inciden cada vez más.” (p.16). Por último, se indica que las prácticas de RSE aumentan la posibilidad de acceso a fuentes de financiamiento, debido al crecimiento de los Fondos de Inversión Socialmente Responsables, que buscan invertir en empresas que integren buenas prácticas y comportamientos socio-ambientales.

Para profundizar en el concepto abordado en este apartado, se retoman aportes expuestos por Montoya y Martínez Ramos. Los autores plantean que la RSE dirige a la empresa a la identificación y explotación de puntos de ventaja competitivos desde el momento en el que la incorpora a la gestión, “...por la diferenciación que se produce de las demás empresas de su industria y porque los beneficios son reconocidos en los ámbitos comerciales, legales, medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera.” (p.54). Así, proponen que la empresa que es socialmente responsable, es una entidad con mayor eficiencia que puede controlar de una mejor forma recursos naturales, de personal y procesos; “gracias a las políticas y programas aumenta su rendimiento, reduce sus costos, es atractiva al mercado y potencia la preferencia y fidelidad de éste a sus productos y servicios.” (p.54).

Por último, cabe destacar, como indican los mismos autores, que no solo es beneficiosa la inclusión de las prácticas socialmente responsables en las empresas, sino que hoy en día puede ser considerado incluso un punto de partida, puesto que cada vez más organizaciones incluyen prácticas de RSE en sus modelos de negocio. Todo este contexto se abre como una oportunidad de desarrollo para organizaciones como Gemma SAS.

2.1.6. Principales herramientas para medir la gestión estratégica de la RSE

Junto a la incorporación de la RSE en sus modelos de negocio, las distintas organizaciones deben, además, rendir cuenta a sus diferentes públicos de las prácticas ambiental y socialmente responsables que desarrollan. Se presenta, entonces, el desafío de confeccionar sistemas de medición del impacto de las empresas, para fortalecer la credibilidad, transparencia y confianza en la gestión de la RSE. Gemma SAS implementa algunas herramientas de medición de RSE en la organización, así como ofrece entre sus servicios Reportes de Sustentabilidad, mediciones de impacto y certificaciones para aplicar en sus clientes.

Del mismo modo que existen distintas definiciones de RSE, aún no se ha logrado, tampoco, el consenso respecto a una única herramienta de medición de la gestión. Para medir y certificar sus prácticas, las distintas organizaciones pueden decidirse por una o varias metodologías existentes y reguladas por organismos locales o globales, o hacerlo según consideraciones internas.

Las distintas herramientas disponibles en la actualidad se presentan a continuación según la categorización de Casado (2006), que las distingue entre:

- Guías de estándares y sistemas de certificación social: “sistemas de gestión social que pueden ser certificados a través de un estándar"'. (Casado, 2006, p.51).
- Guías de códigos de conducta o principios éticos: “compendio de principios al que la empresa se puede adscribir, comprometiendo su comportamiento al respeto y cumplimiento de dichos principios”. (Ídem).
- Guías de informes sociales o sistemas de información: “guías prácticas para estandarizar la información que se presenta en los informes sociales corporativos, y mecanismos para incorporar sistemas de contabilidad social”. (Ídem).
- Ratios e índices utilizados a través de agencias de fondos de inversión de responsabilidad social: “un conjunto de ratios e índices utilizados por fondos de inversión social para identificar a las empresas responsables de cara a promover inversiones en empresas bursátiles que cumplan con requisitos de responsabilidad social”. (Ídem).

Procederemos ahora a detallar, a grandes rasgos y a modo de ejemplo, los instrumentos considerados de mayor reconocimiento y relevancia en cada una de las mencionadas categorías.

En cuanto a las guías estándares y sistemas de certificación, una de ellas es la ISO 26000, elaborada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), y definida como aquella que

> Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos (...). (ISO, 2011, p.4)

Esta herramienta existe desde fines de 2010 y como se define, su aplicación es voluntaria, a diferencia de otras normas de la Organización. De este modo, su utilización no es certificable, sino que conforma una serie de orientaciones y recomendaciones para el accionar de las empresas en materia de RS. El contenido de la norma es de siete materias que concibe como fundamentales para la gestión de la RSE y fue elaborada por "seis principales grupos de partes interesadas: industria, gobierno, trabajo, consumidores, organizaciones no gubernamentales, servicio, apoyo, investigación y otros, así como un equilibrio geográfico y de género de los participantes" (ISO, 2010, p.9), en colaboración con distintos países y organizaciones.

Entre las guías de conducta y principios éticos, se identifica como principal la adhesión al Pacto Mundial. Se trata de una iniciativa de la ONU desarrollada en el 2000 para influir en la incorporación de la RSE, con foco en el rol que juegan las empresas en la mejora de distintas situaciones mundiales, constituida por 10 principios de diversas áreas[12].

[12] **Relacionados con Derechos Humanos:** Principio 1 - Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia. Principio 2 - Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos. **Relacionados con Aspectos Laborales:** Principio 3 - Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Principio 4 - Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. Principio 5 - Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. **Relacionados con Medio Ambiente:** Principio 6 - Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación (la cita que se transcribe aparece de esta forma en el libro de Casado, pero se entiende que va en el título de "Relacionados con Aspectos Laborales"). Principio 7 - Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. Principio 8 - Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Principio 9 - Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Para certificarse, el requisito es el envío de una carta del Director General de la organización al Secretario General de la ONU, manifestando el interés por apoyar al Pacto e implementar los principios. Así, la empresa debe promover la iniciativa, y puede elegir realizar informes donde describa la manera en que fomenta los principios del Pacto Mundial.

Respecto a las guías de informes sociales o sistemas de información, se encuentran los reportes GRI *(Global Reporting Initiative* o Iniciativa de Reporte Global), que son estándares y directrices para la producción de Reportes de Sustentabilidad que permitan comunicar el impacto social, ambiental y económico a sus diferentes públicos. Se elaboraron en 1997 y a lo largo de la historia presentaron distintas actualizaciones. La herramienta presenta distintos indicadores en base a categorías económicas, ambientales y sociales, y se subdivide en las categorías de prácticas laborales y el trabajo, los Derechos Humanos, la sociedad y la responsabilidad de los productos. Gemma SAS ofrece la elaboración de este reporte como parte de sus servicios.

Por último, dos ejemplos de índices para fondos de inversión de RSE reconocidos son, por un lado, el *Dow Jones Sustainability Indexes*, que es "el primer índice global que evalúa los resultados financieros de las empresas líderes en materia de Sostenibilidad", y el índice de Sostenibilidad FTSE4GOOD, que se presenta como una "iniciativa del FTSE GROUP para evaluar a las empresas que tienen un comportamiento líder en el ámbito de la Sostenibilidad" (Casado, 2006, p.69)

Por otra parte, en nuestro país existen dos reconocimientos más que permiten identificar a las empresas que implementan la RSE en su gestión. Por un lado, DERES posee un sistema de reconocimientos a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresaria en empresas uruguayas. Según la organización manifiesta,

> Los reconocimientos tienen como fin reconocer públicamente aquellas mejores prácticas de RSE y Sostenibilidad, que demuestren tener un impacto positivo en sus grupos de interés y que al mismo tiempo aporten valor al negocio y su contribución con los ODS. Se busca asimismo que las prácticas sean replicables, parcial o totalmente, con el fin de que otras empresas puedan utilizar las mismas como base para sus prácticas e iniciativas de RSE. (DERES, 2021, s/p)

Relacionados con anti-corrupción: Principio 10 - Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidos la extorsión y el soborno. (Casado, 2006, p.56)

Estos se entregan anualmente desde 2011, y hasta el momento fueron recibidos, por distintas empresas, más de 300 reconocimientos. Desde 2018 Gemma SAS ha sido distinguida por DERES, como detallaremos en próximos apartados.

Por otro lado, Sistema B certifica a empresas que desarrollan determinadas prácticas vinculadas a la RSE, en las aristas sociales, ambientales y económicas, cuyo detalle presentaremos más adelante en este trabajo.

2.1.7. Triple Impacto

En los años '90, Johnk Elkington introduce la noción de Triple Bottom Line (traducida al español como Triple Impacto) que "hace referencia a que las empresas deben lograr un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y medioambientales". (Montoya & Martínez Ramos, 2012, p.40). Así, las empresas de Triple Impacto buscan, además de rentabilidad financiera, impactar positivamente en las comunidades y en el medio ambiente con sus acciones, contribuyendo al mencionado equilibrio.

Parece pertinente destacar aquí que, como se señaló al comienzo, "La Responsabilidad Social Empresarial en suma es la aceptación de la necesidad de un enfoque más responsable de la gestión, firmemente comprometido con el cuidado del impacto económico, social y ambiental de las decisiones y actividades empresariales." (Montoya & Martínez Ramos, 2012, p.33)

2.1.8. Sistema B

Sistema B es una organización sin fines de lucro que opera en diversos países de América Latina, entre ellos Uruguay, promoviendo la responsabilidad social de los negocios y colaborando en la consolidación de las Empresas B. Así, promueve la construcción de una nueva economía en la que el éxito empresarial incorpore el bienestar medioambiental y social, desde lo que se denomina como Movimiento B.

La consolidación de una nueva economía, a la que destina sus esfuerzos Sistema B, refiere a un replanteamiento del modelo económico vigente para los principales actores del mercado en la actualidad. Con su construcción se pretende que las empresas compitan "por ser

mejores para el mundo, las personas y la naturaleza." (Sistema B, 2021, s/p), equilibrando así el propósito y las ganancias. Así, se apunta a alcanzar una economía

> que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. (Sistema B, 2021, s/p)

B Lab es una organización sin fines de lucro estadounidense que ha creado y otorga la certificación de corporación B a organizaciones con fines de lucro. Para obtener la certificación, las empresas atraviesan una evaluación integral de su Sustentabilidad en la que deben obtener un mínimo de 80 puntos sobre 200. Sistema B es la organización responsable del proceso de certificación y recertificación en Latinoamérica. Ser Empresa B certificada implica haber transitado satisfactoriamente diversas evaluaciones de impacto y tomar decisiones en consideración de las consecuencias que las acciones de la organización pueden tener a largo plazo, tanto en la comunidad como en el medio ambiente.

Gemma SAS es Empresa B certificada desde 2016, y recibió la recertificación en 2018 y 2021. Además, entre sus servicios, la firma ofrece a sus clientes asesoría en la evaluación y medición para ser certificadas como empresas B. Así, Gemma, como Empresa B, se compromete con un plan de desarrollo continuo que responde a la lógica de generar impacto positivo desde su negocio.

Las empresas B alcanzan la transparencia mediante la medición de sus impactos medioambientales y sociales, "...asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio" (Sistema B, 2021, s/p), midiendo y analizando cinco áreas que son Gobierno, Trabajadores, Comunidad, Clientes y Medio Ambiente, "con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el Triple Impacto" (Sistema B, 2021, s/p)

2.1.9. Ética empresarial

Para comprender el concepto de ética empresarial cabe definir, primero, qué es la ética. Se considera adecuado abordar este apartado desde la perspectiva de Adela Cortina (1994) y de DERES.

Este concepto es concebido como "un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, pretende que obremos racionalmente" (Cortina, 1994, p.17). En este sentido, la ética tiene como objetivo que los individuos comprendan la manera correcta de actuar en sociedad. Así, se ocupa de guiar la configuración del carácter de los individuos, para tomar decisiones correctas. Este saber, procura

> averiguar cuál debe ser el fin de nuestra acción, para que podamos decidir qué hábitos hemos de asumir, cómo ordenar las metas intermedias, cuáles son los valores por los que hemos de orientarnos, qué modo de ser o carácter hemos de incorporar, con el objetivo de obrar con prudencia, es decir, tomar decisiones acertadas. (Cortina, 1994, p.20)

La ética intenta perfeccionar y mejorar el desempeño de los individuos, las organizaciones y la sociedad.

Al igual que las personas, entonces, las empresas desarrollan una concepción propia de ética, para orientar sus acciones. De este modo, para lograr una contribución de las empresas a la sociedad y a su entorno, es fundamental la configuración de la ética empresarial, ya que la RSE es parte de este saber.

Para comprender la aplicación de la ética en las empresas, se recurre a lo expuesto por Adela Cortina en *Ética de la empresa* (1994):

> Cada organización tiene una meta por la que cobra todo su sentido; de ahí que sea más importante averiguar cuál es su meta, su finalidad, y que sus miembros se esfuercen por alcanzarla, que diseñar un conjunto de reglamentos y normas. (...) El fin de las organizaciones, es sin duda, un fin social, ya que toda organización se crea para proporcionar a las sociedades unos bienes, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia ante la sociedad. (Cortina, 1994, p.22)

En este sentido, para que una empresa sea ética, debe incluir la cooperación, el interés común, la solidaridad, la responsabilidad mutua, la iniciativa, la justicia social, la prudencia y

los valores y derechos racionalmente aceptados por la comunidad, en su modo de operar y en la persecución de sus objetivos.

Así, la ética como elemento de la Filosofía Corporativa de una organización funge como guía de valores y formas de actuar para distinguir actitudes consideradas correctas en el marco de la misma como las que no lo son. En palabras de DERES (2009), la ética permite

> Ubicar así, en un extremo, las (conductas) que se consideran obligatorias e imprescindibles; en el medio, las que se consideran óptimas o deseables; y en el otro extremo, las que se consideran prohibidas o reprobables porque degradan o perjudican a la persona, a la organización o al conjunto de la sociedad. (DERES, 2009, p.17)

Cabe aclarar, sin embargo, que la ética empresarial no tiene una perspectiva técnica, legal, económica, social o cultural. De lo contrario, como se explicó, orienta el comportamiento para lograr que las personas y la organización alcancen sus objetivos a través del bien común y los valores mencionados.

Para una correcta asimilación de la ética empresarial, es posible elaborar Códigos de Ética como guía para los miembros. A este respecto, como respuesta a la solicitud de algunas empresas uruguayas, DERES publicó, en 2009, un *Manual para elaborar Códigos de Ética empresarial* que facilita su creación, donde define que:

> La correcta implementación y difusión de un Código de Ética es una forma de clarificar y unificar criterios y políticas empresariales; y los integrantes de las empresas no deben visualizarlo como un elemento que acota el desempeño y la conducta, sino por el contrario, como una guía que facilita el trabajo, permitiendo alcanzar los objetivos de la organización, en línea con sus principios y valores. (DERES, 2009, p.12)

Así, cada organización definirá sus parámetros respaldándose en diversos instrumentos de aplicación que permitan a la firma construir un buen clima ético organizacional.

2.1.10. Economía Circular

Según define el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) en *Guía para CEOS sobre la Economía Circular* (2017), la Economía Circular es "una nueva forma de ver la relación entre mercados, clientes y recursos naturales" (p.4). En este sentido, la Economía Circular toma distancia del modelo económico reconocido como tradicional, referido a aquel que toma, hace y dispone y avanza y se dirige hacia "uno que es regenerativo por diseño" (p.6), en el que la meta es "retener el mayor valor posible de los recursos, productos, partes y materiales, para crear un sistema que permita una larga duración, reutilización óptima, acondicionamiento, remanufacturación y reciclaje" (p.6).

Así, las empresas que comienzan a dejar atrás la economía tradicional y ponen sus esfuerzos en la Economía Circular, repiensan sus productos, actividades y servicios, utilizando principios basados en cinco puntos clave: "durabilidad, renovación, reutilización, reparación, sustitución, actualización, acondicionamiento y un uso reducido de materiales." (p.6).

2.2. Sostenibilidad y Sustentabilidad

Ahora se abordarán las nociones de Sostenibilidad y Sustentabilidad, junto con una descripción de los ODS a nivel internacional y nacional.

2.2.1. Desarrollo Sostenible y Desarrollo Sustentable

El concepto de Desarrollo Sostenible toma relevancia hace más de 30 años, cuando en octubre de 1984 se reúne la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo y publica el informe *Our Common Future*, atendiendo la formulación de una nueva agenda global para el cambio. Sin embargo, se define y comienza a ser un tema de interés para los países, sus gobiernos y los acuerdos entre estos, en 1992, cuando 180 jefes de estado la adoptan en una Conferencia de las Naciones Unidas acerca del Desarrollo y el medio ambiente. La definición se asumió en el Principio 30 de la Declaración de Río (1992), pero "es a partir de este informe que se acotó el término inglés *sustainable development*, y de ahí mismo surgió la confusión entre si existe o no diferencia entre los términos Desarrollo Sostenible y Desarrollo Sustentable." (Stillo, 2019, p.8). De todas formas, como se explica a continuación, hoy se entiende que la diferencia está en el énfasis en lo social.

Por un lado, el Desarrollo Sustentable "es el proceso por el cual se preserva, conserva y protege solo los recursos naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futuras." (Stillo, 2019, p.8). Mientras que el Desarrollo Sostenible toma en cuenta las necesidades sociales, culturales y políticas de la generación actual, además de los recursos naturales. Así, este último "es el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras." (Stillo, 2019, p.8). Se entiende que la diferencia entre ambos conceptos radica en el énfasis en lo social y el carácter humano, nociones que integran la definición misma de Desarrollo Sostenible.

Este último se puede subdividir en tres áreas: la ecológica, la económica y la social. Así, hay tres pilares que se plantea que tanto empresas como personas, tengan presentes:

- **Sostenibilidad económica:** se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.
- **Sostenibilidad social:** basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes. Supondría, tomando el ejemplo de una empresa, tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad de la misma en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general.
- **Sostenibilidad ambiental:** compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. (Stillo, 2019, p.10)

2.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los ODS son "un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de Desarrollo Sostenible" (ONU, 2021, s/p), a través de una iniciativa de las Naciones Unidas. Estos fueron elaborados en 2015 por distintos líderes mundiales, representantes de sus países, y plantean metas a alcanzar en 2030 que apuntan a mejorar la vida de todas las personas en el mundo, sin excepción.

Se constituyen como un compromiso que aborda temas que impactan en todos los individuos a nivel global, con 17 objetivos interrelacionados, que consideran metas tales como:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructuras
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumos responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr todos los objetivos

Como antecedente a los ODS, se encuentran los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), iniciativa mundial de 2000 que se proponía poner fin a la indignidad de la pobreza en 2015. Estos eran "objetivos medibles acordados universalmente para hacer frente a la pobreza extrema y el hambre, prevenir las enfermedades mortales y ampliar la enseñanza primaria a todos los niños, entre otras prioridades del Desarrollo" (PNUD, 2021, s/p). Con la finalización de este período, se configuraron los nuevos objetivos y compromisos mundiales, que plantean como meta su cumplimiento para 2030.

Para lograrlo, las Naciones Unidas, a través de los ODS, manifiestan que es necesaria la contribución de todos los actores de la sociedad, como los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y cada individuo en su vida personal.

2.2.3. ODS en Uruguay

Uruguay, como miembro de las Naciones Unidas, se compromete con los ODS de la Agenda 2030. Desde 2017, el país elabora anualmente el *Informe Nacional Voluntario* sobre el avance en materia de esta Agenda en el país, frente al Foro Político de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible de la ONU. En julio de 2022 se publicó un nuevo informe en el que se exponen los progresos y desafíos referidos a los ODS 4, 5, 14, 15 y 17 en Uruguay durante 2021, por ser los definidos por la ONU para 2022. Dicho informe se elaboró en base a datos provistos por las OSC, la academia, los organismos públicos y el sector empresarial y productivo. Isaac Alfie, Coordinador de ODS en Uruguay, manifiesta que:

> Uruguay tiene una larga tradición en materia de políticas que apuntan a un Desarrollo Sostenible, siendo, de acuerdo a los indicadores que los organismos internacionales elaboran, líder en la región en la materia. Sin embargo, la complejidad de los temas que abarcan los 17 ODS determina que su cumplimiento no sea solamente una tarea del sector público, sino de toda la sociedad, requiriendo una activa participación de la ciudadanía en todos sus ámbitos, económicos, político, laboral, social, académico. Uruguay apuesta a ello, mirando al mundo, respetando la institucionalidad y en la convicción de que la Democracia y la República son la mejor forma de defender la libertad y los Derechos Humanos. (ODS Uruguay, 2022, p.9)

En este sentido, es posible observar que según indicadores elaborados por organismos internacionales, Uruguay es líder en la región en cuanto a los ODS y que dichos objetivos son considerados de relevancia en las políticas del gobierno.

En el sitio web de ODS Uruguay es posible acceder a información diversa acerca de los avances en políticas públicas y medidas que ha desarrollado Uruguay por cada ODS en el año a lo largo de los años, impulsados por los diferentes gobiernos, organizaciones y empresas. En esta línea, el estado de situación de los ODS en Uruguay se divide en los logros de cada objetivo, así como en los desafíos que se pretenden cumplir en cada uno.

Destacamos a continuación aquellos que obtuvieron un mayor avance. En cuanto al Fin de la Pobreza, se ha logrado mantener los niveles de gasto público social, y se encuentra como desafío la disminución de los efectos generados por el COVID-19. Por su parte, en relación a la Reducción de las Desigualdades, se ha creado la Dirección Nacional de Políticas de Género, y se propone el desafío de mejora de la situación de pobreza en las personas de menor edad. En cuanto al Trabajo Decente y el Crecimiento Económico, se logró flexibilizar el seguro de desempleo y el seguro por enfermedad, y se apunta como desafío impulsar sostenidamente a

las políticas que enmarcan los conceptos de Economía Circular, trabajo decente y empleos verdes. Por último, en lo que hace a la Producción y el Consumo Responsable, se ha llevado a cabo la aprobación del Plan Nacional Ambiental para el Desarrollo Sostenible, y se ha planteado como desafío incluir a las finanzas sostenibles y desacoplar el crecimiento económico y la utilización de recursos naturales.

Gemma SAS se alinea con los ODS a través de su modelo de negocio en diferentes acciones, propuestas y servicios, tanto interna como externamente. Los objetivos con los que la organización manifiesta contribuir son:

- 5: Igualdad de Género
- 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- 10: Reducción de las Desigualdades
- 12: Producción y Consumo Responsables
- 13: Acción por el clima
- 17: Alianzas para lograr los objetivos

2.2.4. Tendencias: *greenwashing* y *eco-friendly*

Se define al *greenwashing* como "aquello que sucede cuando las marcas toman la Sustentabilidad como negocio y no como propósito central de la empresa." (3Vectores, 2021, s/p), y se considera una "actividad que ha generado diversos riesgos no solo para las empresas sino también para los consumidores." (Campo, E, Arévalo, A, 2019, p.11). Así, es un término utilizado para describir "la práctica de ciertas compañías que le dan un giro a la presentación de sus productos o servicios para hacerlos parecer respetuosos del ambiente." (3Vectores, 2021, s/p).

Conocido también como publicidad verde, implica la utilización de calificativos por parte de las organizaciones como: "eficiencia energética, producto 100 % natural, producto orgánico o amigable con el medio ambiente, verde, responsable, reciclable, Sostenible, orgánico, bio." (Campo, E, Arévalo, A, 2019, p.21), entre otros, que son muy utilizados hoy en día. Ante la presencia de los calificativos mencionados, que comenzaron a figurar en las etiquetas de las grandes producciones, justo cuando el consumidor comienza a tomar conciencia de la repercusión de sus acciones en el medio ambiente y la sociedad, "vale la pena

preguntarse si en todas las ocasiones estos calificativos son objetivos, veraces y no esconden o maquillan información importante relacionada con el desempeño ambiental de las organizaciones." (Campo, E, Arévalo, A, 2019, p.21). Si luego de preguntárselo, resulta en una respuesta negativa, se puede afirmar que la organización está implementando prácticas de *greenwashing*. Así, esta tendencia "se puede describir como la difusión de información falsa o incompleta por parte de una organización para presentar una imagen pública ambientalmente" (Campo, E, Arévalo, A, 2019, p.22)

En contraposición, se advierte otra tendencia: la *eco-friendly*, que refiere a aquella que algunas empresas siguen cuando pretenden alcanzar una gestión, tanto en sus procesos de producción como en otros que implique su actividad, que realmente sea sostenible. En esta dirección, que se puede entender que engloba a más tendencias ecológicas, año a año surgen otras, en relación a los temas que interesan a las nuevas generaciones.

2.3. Desarrollo Humano

En este apartado abordamos la noción de Desarrollo Humano y sus indicadores.

2.3.1. Definición de Desarrollo Humano

Los términos Desarrollo y Desarrollo Humano fueron definidos por distintos autores e instituciones a lo largo de la historia, dando lugar incluso a debates.

A efectos de la investigación, se tomará la conceptualización de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que lo define como "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades" (Naciones Unidas, 1987, p.48). Esta definición se basa en los pilares del Desarrollo económico, social y ambiental.

Adicionalmente, desde 1949 existe dentro de Naciones Unidas el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Desde 1990 el programa publica informes anuales sobre la situación mundial. En su publicación de 1991, se definen los objetivos del Desarrollo Humano, que se conciben como los siguientes:

> El objetivo básico del Desarrollo Humano es ampliar las oportunidades de los individuos para hacer que el desarrollo sea más democrático y participativo. Una de ellas es el acceso al ingreso

> y al empleo, a la educación y a la salud, y a un entorno físico limpio y seguro. A cada individuo debe dársele también la oportunidad de participar a fondo en las decisiones comunitarias y de disfrutar de la libertad humana, económica y política. (PNUD, 1991, p.17)

En este sentido, como analiza Dora Natalia Arteaga (2010) a raíz de informes del PNUD, tener una perspectiva de Desarrollo Humano implica la integración del ser humano como elemento y fin central de la totalidad de los procesos de Desarrollo, a partir de la promoción y ampliación de oportunidades que le permitan acceder a una vida digna y alegre. Esto debe contemplar a cada individuo, sin excluir a ninguno por sus características personales, culturales o sociodemográficas, forma de operar que lleva a cabo Gemma SAS, tanto en las bases de sus servicios, como en su funcionamiento interno.

Asimismo, en cuanto a la definición del concepto de Desarrollo, cabe añadir la concepción de la Comisión Sur, como parte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo de las Naciones Unidas, que explica que

> El Desarrollo es un proceso que permite a los seres humanos desarrollar su personalidad, lograr confianza en sí mismos y conseguir una existencia digna y armoniosa. Es un proceso que libera a las poblaciones del miedo, de la pobreza y de la explotación y que hace retroceder la opresión política, económica y adquiere su auténtico sentido. Se presenta como un proceso de crecimiento que toma sus raíces en la sociedad misma que está cambiando. (Comisión del Sur, 1991, p.20 en Sotillo, 2018, p.10)

2.3.2. Indicadores de Desarrollo Humano

Así como existen diversidad de definiciones sobre la noción de Desarrollo, también existen diferentes maneras de analizarlo, examinarlo y plantear indicadores de evaluación de resultados. Por ejemplo, luego de la Segunda Guerra Mundial, bajo el llamado paradigma modernizador, se definió e indicó al Desarrollo fundamentalmente como crecimiento económico y la ‘evolución’ hacia una sociedad moderna. En este, se tomó al PBI, la urbanización y la alfabetización como criterios de Desarrollo. Posteriormente, con el Abordaje de las Necesidades básicas, propuesto en 1972 por Robert McNamara, se pretendió dimensionar el Desarrollo Humano a través de la satisfacción de las necesidades básicas de los individuos, indicadas por un trabajo justamente remunerado, la libertad individual y la

posibilidad de tomar decisiones, un entorno saludable, el acceso a servicios como salud, educación y agua potable, y disponer de alimento y vivienda.

Finalmente, tras diversas críticas y debates respecto a los distintos indicadores utilizados para medir el Desarrollo Humano, el PNUD creó, en 1990, el Índice de Desarrollo Humano (IDH), con el objetivo de que los líderes mundiales y los individuos en general comprendan que las personas deben ser el centro de la evolución de los países a través de la apreciación de factores educativos, de salud y económicos. El IDH, entonces,

> es un índice compuesto que se centra en tres dimensiones básicas del Desarrollo Humano: la capacidad de tener una vida larga y saludable, que se mide por la esperanza de vida al nacer; la capacidad de adquirir conocimientos, que se mide por los años promedio de escolaridad y los años esperados de escolaridad; y la capacidad de lograr un nivel de vida digno, que se mide por el ingreso nacional bruto *per cápita*. (PNUD, 2018, p.1)

A su vez, en seguimiento del IDH, a partir de 2010, se definieron nuevos indicadores respecto a la pobreza, la desigualdad y el empoderamiento de las mujeres, que son, respectivamente: el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el Índice de Desarrollo Humano ajustado por la Desigualdad (IDH-D), el Índice de Desigualdad de Género y el Índice de Desarrollo de Género, que se miden de la siguiente manera:

> El IDH ajustado por la Desigualdad descuenta el IDH en función de la magnitud de la desigualdad. El Índice de Desarrollo de Género compara los valores del IDH para mujeres y hombres. El Índice de Desigualdad de Género hace hincapié en el empoderamiento de las mujeres. El Índice de Pobreza Multidimensional mide las dimensiones de la pobreza no referidas a los ingresos. (PNUD, 2018, p.1)

Es posible analizar, además, que los ODS son también factores importantes para la indicación de Desarrollo, puesto que el alcance de cada uno de los 17 objetivos presentados en el apartado anterior, supone progresos en cuestiones de salud, educación, economía, igualdad de género, pobreza, entre otros, a fin de promover avances totales para la población mundial, que, en caso de algún momento alcanzar su totalidad, significarán el Desarrollo Humano para todos los individuos, en todas partes del mundo.

Sobre la situación global y las posibilidades de acción al respecto, en el Informe de 2020, se manifiesta:

> La capacidad de actuación y el empoderamiento de las personas pueden impulsar las medidas necesarias para que vivamos en equilibrio con el planeta y en un mundo más justo. (...) Nos encontramos en un momento sin precedentes en la historia, en el que la actividad humana se ha convertido en una fuerza dominante que afecta a los procesos clave del planeta. Estos efectos interactúan con las desigualdades existentes y amenazan con revertir el Desarrollo de manera significativa. Para cambiar esta trayectoria se requiere una gran transformación en nuestra forma de vivir, trabajar y cooperar. (PNUD, 2020, s/p)

2.3.3. Aproximación a la perspectiva de género

Como se mencionó al definir Desarrollo, el mismo no debe excluir ni desconsiderar a ningún individuo. En este marco, cabe analizar el abordaje del género en la sociedad, considerando que en la práctica sigue siendo un factor diferencial entre las personas, así como la inclusión de una perspectiva de género en las organizaciones, aspecto en el que Gemma SAS pone énfasis en sus actividades internas y externas.

Primero, se considera importante visualizar que "el sistema sexo-género es una construcción sociocultural y es también un sistema de representación que asigna significados y valores, por su sexo y edad, a las personas que son parte de una comunidad" (UNICEF, 2017, p.10). Por esta razón, incorporar en la visión de la sociedad la perspectiva de género, permite entender de mejor manera la información del entorno y contextualizarla, así como contribuir a la generación de cambios en las estructuras patriarcales.

En tal sentido, la perspectiva de género

> Es una categoría analítica que toma los estudios que surgen desde las diferentes vertientes académicas de los feminismos para, desde esa plataforma teórica, cuestionar los estereotipos y elaborar nuevos contenidos que permitan incidir en el imaginario colectivo de una sociedad al servicio de la igualdad y la equidad. (UNICEF, 2017, p.14)

De esta manera, hace posible manifestar y evidenciar las desigualdades que enfrentan las personas de género femenino en contraste con las de género masculino y su subordinación a ellas, y las construcciones sociales sobre identidad sexual desde una visión heteronormativa que excluye a gran parte de la población mundial.

“El desafío de integrar la perspectiva de género en las organizaciones es un desafío global, que supone particularidades en los distintos sectores de actividad comercial” (Gemma, 2021, p.1). En este marco, las empresas, como actores relevantes de la sociedad, deben identificar su rol y espacio para involucrar una perspectiva de género en su modelo de negocio.

En este marco surgen los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres o *Women's Empowerment Principles (*WEP), a los que Gemma SAS se adhiere, que definen la perspectiva de género como:

> un enfoque que genera un marco de análisis destinado a evaluar cómo las mujeres y los hombres influyen y se ven influenciados de manera diferenciada por las políticas, los programas, los proyectos y las actividades. Permite reconocer que las relaciones entre las mujeres y los hombres pueden verse alteradas en función del contexto. La perspectiva de género tiene en cuenta los roles basados en el género, las relaciones y las necesidades sociales y económicas, el acceso a los recursos, así como otras limitaciones y oportunidades impuestas por la sociedad, la cultura, la edad, la religión y/o la etnia a los hombres y a las mujeres. (ONU Mujeres, 2011, p.13)

2.3.3.1. *Women's Empowerment Principles*

Los *Women's Empowerment Principles* (WEP) son “una iniciativa conjunta del Pacto Global de las Naciones Unidas y de ONU MUJERES, que guía a las empresas para comenzar a transitar su propio camino hacia la igualdad de género” (ONU Mujeres, 2019, s/p).

Existe desde marzo de 2010, y constituye una plataforma y guía de acción para organizaciones del sector privado con interés en elaborar nuevas políticas o modificar las existentes, para promover el empoderamiento femenino en materia económica y la igualdad de género. A través de los WEP, las organizaciones adherentes conforman una red global mediante la cual se comparten experiencias de igualdad y empoderamiento en distintos sectores y países del mundo, así como se intercambian ideas y propuestas que contribuyan a estos principios desde la colaboración mutua.

Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres son siete y se fundamentan en “estándares internacionales relacionados con el trabajo y los Derechos Humanos y en la convicción de que las empresas tienen una responsabilidad en el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres” (OIT, Unión Europea & ONU Mujeres, 2019, p.6, en Lucas, 2021, p.7). Estos son:

1. Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo – respetar y defender los Derechos Humanos y la no discriminación.
3. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
5. Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres.
6. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
7. Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género. (ONU Mujeres, 2011, p.1)

Además de plantearlos, la iniciativa estudia los lineamientos de cada uno de ellos, su puesta en práctica, ejemplos empresariales, sistemas de medición de los mismos, cifras ilustrativas para cada uno y un glosario de palabras relevantes en torno al tema. Gemma SAS integra en su propuesta la perspectiva de género e incentiva y trabaja con sus clientes para que la incorporen en su gestión. A su vez, ofrece talleres y cursos sobre la cuestión, teniendo en cuenta además que se trata de una empresa fundada, liderada y conformada mayoritariamente por mujeres.

2.4. Sector de actividad

El sector en el que opera Gemma SAS es el de consultoría empresarial, precisamente en Sustentabilidad y Desarrollo. Se presenta a continuación al sector mencionado, su historia, contexto y realidad actual.

El sector de la consultoría empresarial ha transitado un largo camino, asociado su inicio a la Segunda Revolución Industrial, en 1850, según distintos autores que se mencionan en este apartado. En cambio, la consultoría en Sustentabilidad y Desarrollo cuenta con una menor trayectoria; es un sector nuevo y cada vez más competitivo. En este sentido, corresponde realizar un acercamiento a las consultoras como organizaciones que integran un sector específico más vasto, y por otra parte, a las especificidades del rubro en el que opera Gemma SAS.

Una consultora es una empresa lucrativa especializada en brindar servicios de asesoramiento a “gerentes y organizaciones para alcanzar los fines y objetivos de la organización, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el

descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, la mejora del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios." (Navarro Cano, 2017, p.22).

El surgimiento de las consultoras se vincula al período de cambios acelerados que supuso la Segunda Revolución Industrial respecto al crecimiento económico y la necesidad de una reconstrucción de los procesos en las empresas, "debido al surgimiento de las fábricas modernas, bajo las ideas de la organización científica del trabajo y de la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción" (Alegría Rodríguez, 2013, s/p). De este modo, las consultoras se concentraron, en principio, en la organización del trabajo, el análisis de los tiempos, la eliminación de desperdicios y reducción de costos, la productividad y la eficiencia. Entre los pioneros de esa época se encuentran Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Harrington Emerson y Frank y Lillian Gilbreth.

Antes de que las empresas con perfil de consultoras se consolidaran como un sector activo y profesional de servicios, se ocupaban de estas cuestiones los gerentes, empleados y las empresas de manera interna. En un mundo tan dinámico, con constantes cambios en la forma de los procesos industriales que influyeron en las organizaciones y que tuvieron origen en la Segunda Revolución Industrial, resultó imposible continuar los trabajos de consultoría de dicha manera, por las exigencias y requerimientos de la esfera empresarial y de la propia sociedad en términos de tiempo y necesidad de delegación de tareas. Así, se permitió el ingreso de una mirada externa, que fungiera como consejera y asesora en temáticas relevantes para las empresas y su entorno.

En toda comunidad, desde los comienzos de la historia de la humanidad, han habido personas con rol de consejeros en distintas áreas: empresariales, finanzas, de reducción de gastos, mejoras en la eficiencia y demás. Sin embargo, es en el siglo XX que se profesionalizó este rol, específicamente dirigido a las empresas, y que acabó consolidándose por completo con la finalización de la Primera Guerra Mundial, en la que nació la primera empresa consultora, *Business Research Services*[13]. Desde ese momento y hasta hoy, el servicio de consultoría tomó cada vez más relevancia en el mundo empresarial por la necesidad e importancia de su presencia, en la que transitó etapas de desarrollo, consolidación y variación de áreas de *expertise*. En un comienzo, el foco estaba puesto en la gestión de la productividad y el rendimiento en la producción material, luego, en lo administrativo, y así según el contexto

[13] *Business Research Services* fue creada por Edwin Booz en el año 1914, en Chicago.

histórico que ha supuesto diversos cambios y exigencias en respuesta a problemas a solucionar que se han presentado en las sociedades: recursos humanos, ventas, área legal, negocios, marketing, medio ambiente, etc.

En lo que respecta a las consultoras en Sustentabilidad y Desarrollo, su surgimiento es consecuencia de debates, problemas y temas de interés que han surgido en la agenda pública, como la influencia de las empresas en el medio ambiente y la responsabilidad de las empresas con sus miembros, colaboradores, la sociedad actual y las futuras generaciones, conformando el gran cambio de paradigma explicitado en anteriores apartados.

En cuanto a la inclusión de la Responsabilidad Social en las empresas, según John Elkington, en *The Triple Bottom Line* (2004), citado en Casado (2006), hay 3 etapas de la RSE. Una primera abarcó los años entre 1960 y 1980, en donde se empezó a exigir a las empresas una reducción en el impacto ambiental negativo por parte de sus acciones y una limitación al uso de recursos naturales. En este período histórico, definido como una primera ola en este paradigma, los ciudadanos se comenzaron a volver consumidores responsables, conscientes y sensibles al deterioro ambiental, lo que llevó a cuestionar los procesos y gestiones empresariales, que eran considerados el gran foco de impacto negativo en el entorno medio ambiental y social, hecho que comenzó a ser posible de relevar dada la exigencia de transparencia.

Por otra parte, una segunda ola, de 1980 a 1990, llevó a un reconocimiento de la importancia y necesidad de la construcción de nuevos sistemas de producción, productos y tecnologías, que garantizaran un Desarrollo Sostenible, en el que se percibió al sector de las empresas como aquel con más fuerza para consolidar el cambio.

Por último, en una tercera ola, de 1990 al 2000, se entendió que para llegar a dicho Desarrollo Sostenible se necesitaba firmemente el compromiso de los dirigentes empresariales, y entraron en escena también el sector público y la sociedad civil.

Es así que, luego de transitar estos períodos, la responsabilidad social y ambiental se ha vuelto fundamental para ser una empresa competitiva en el mundo actual. Para ello, muchas empresas debieron ajustar y adaptar sus procesos productivos, así como comenzar a idear estrategias responsables para con el medio ambiente y la sociedad, como por ejemplo, clasificar y reciclar los productos que se utilizan en las organizaciones, reducir el impacto de la contaminación por parte de las empresas en sus acciones, recurrir a proveedores que se preocupen por sus empleados, generar espacios de interacción y crecimiento personal para las empresas, proveer de espacios seguros para poblaciones vulnerables y llevar a cabo acciones

para ayudar a ONG's (Organizaciones No Gubernamentales), entre muchas otras estrategias que continúan en surgimiento en el día a día. Como consultora, Gemma SAS se inscribe en este rubro.

La Sustentabilidad y el Desarrollo Humano, y su asociación a las prácticas corporativas son, entonces, una tendencia hoy en día, dada la importancia significativa que ha adquirido la RSE y sus beneficios para las organizaciones, aspectos que ya han sido explicados anteriormente.

Por lo antedicho, se produjo un crecimiento en la cantidad de empresas y organizaciones que se inclinan hacia la Sostenibilidad y la persecución del Triple Impacto, que identifican y estudian cuál debe ser su aporte a la sociedad. Así, muchas organizaciones buscan agregar valor a su marca poniendo foco no solo en los beneficios económicos, sino también en los aportes sociales y medio ambientales que puedan generar.

En línea con lo anterior, se considera pertinente presentar el sector de actividad de las consultoras en Sustentabilidad y Desarrollo, específicamente en Uruguay.

En la actualidad, existe una diversidad de consultoras enfocadas en distintos tópicos específicos dentro de la Sostenibilidad, tales como temas ambientales, de género, aquellas enfocadas al sector financiero y contable, que producen Reportes o Memorias de Sustentabilidad desde esa perspectiva, entre otros.

Gemma SAS, por su parte, brinda servicios de consultoría en gestión de Sustentabilidad y Desarrollo, y ofrece también la posibilidad de profundizar en temas específicos acordes con los intereses de los distintos clientes (género, inclusión, medio ambiente, entre otros).

Según Carolina Canil, responsable del Área de Comunicación de Gemma SAS, "el mercado está mucho más fértil para hablar de Sustentabilidad hoy que hace tres años atrás"[14]. A modo ilustrativo, comenta que hoy en día las organizaciones que agrupan distintas empresas enfocadas en la RSE tales como Sistema B Uruguay y DERES, entre otros, logran una convocatoria creciente a las que se suman nuevos integrantes constantemente, a diferencia del pasado, cuando los interesados en esas áreas eran menos, y su presencia se repetía en todos los talleres. A su vez, en la actualidad, en Uruguay se manifiesta una tendencia hacia la integración de la Sostenibilidad en todo el modelo de negocio, por lo que las estrategias son abordadas

[14] Gajer, M. & Orazietti, A. (6 de mayo de 2021). Entrevista a Manuela Da Silveira, Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.3, p.267

transversalmente por la totalidad de la organización en cuestión, y no únicamente desde la perspectiva de la RSE.

Por último, se advierte que en los últimos años, la Sostenibilidad suscitó no sólo más interés y desarrollo de acciones, programas, etc., por parte de empresas y organizaciones, sino también una mayor notoriedad en términos comunicacionales. Así, marcas como Salus, Unilever a través de Love Beauty and Planet, Nevex, Levis, Lemon, Renner, entre otras, desarrollan acciones de RSE y las comunican, así como asociaciones con el Centro de Promoción por la Dignidad Humana (Ceprodih), ONG enfocada a la capacitación de mujeres de sectores vulnerables.

En este contexto es que nuestro objeto de estudio encuentra su razón de ser: instruir a distintas organizaciones en su transformación hacia unas más responsables con el medio ambiente y la sociedad en la que se insertan, así como con las futuras generaciones, constituyéndose en un proveedor de servicios de consultoría especializada en lo antes dicho.

A su vez, cabe mencionar que, a pesar de que cada vez existen más organizaciones que ponen foco en tal transformación y por ende más consultoras o agencias que brindan servicios similares a los de Gemma SAS y su sector y subsector, lo que genera más competencia, el sector de actividad se caracteriza también por realizar muchas colaboraciones. De este modo, habitualmente se desarrollan actividades en conjunto con organizaciones con intereses y públicos similares. Así, se releva como principales actores del sector a otras consultoras en Sustentabilidad y Desarrollo, a referentes como Sistema B y DERES, a empresas que implementan prácticas en esos campos, y a organizaciones que se benefician de los planes de acción. La información referente a cada una de estas se presenta en próximos apartados.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Historia de la organización

El presente apartado está destinado a narrar la historia de Gemma desde sus orígenes. La consolidación de este relato se advierte de importancia para comprender a la organización, ya que no solo se trata de una firma que atravesó diversos hitos desde sus comienzos, sino que muchos cambios se han ido produciendo durante la elaboración del presente trabajo. Este contexto supuso un gran desafío puesto que requirió de actualización casi constante y en sincronía respecto a los procesos jurídicos, de estructuración y comunicacionales de la consultora.

3.1.1. Los orígenes

Para comprender el surgimiento de Gemma debemos remitirnos al contexto de su creación. Entre 2011 y 2012 Tamara Farré, Licenciada en Comunicación y fundadora de Gemma, pasa a integrar como socia la consultora d2, dirigida por sus dos hermanos, Damián y Diego Farré, también socios de aquella firma. Dicha consultora ofrecía los servicios de acompañamiento administrativo y consultoría de Responsabilidad Social a diversos emprendimientos.

Si bien Tamara Farré se desempeñaba en el Área de Comunicación en d2, fue allí en su calidad de socia donde se familiarizó con la misión y las funciones de una consultora para emprendimientos y proyectos de impacto.

Durante 2012, por motivos familiares y de salud, los tres hermanos Farré dejaron sus cargos por aproximadamente tres meses. Luego, en el mismo año, Tamara se vio afectada por asuntos de índole personal y, a su vez, sus hermanos se involucraron en otros proyectos profesionales y de su vida privada. Finalmente, la responsabilidad total de d2 terminó recayendo en la propia Farré.

Dado que el trabajo con la mayor parte de los clientes se centraba en el ámbito administrativo de la consultora, en el que Tamara Farré no tenía formación específica, decidió, en enero de 2013, cerrar d2. A la par de esta decisión, decidió iniciar un nuevo proyecto que tuviera como propósito “humanizar el mundo corporativo”[15], trabajando sobre asuntos en los

[15] Gajer, M. & Orazietti, A. (6 de mayo de 2021). Entrevista a Manuela Da Silveira, Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.3, p.241

que sí tenía *expertise*, conocimiento e interés, como la Sustentabilidad y el Desarrollo Humano. Desde 2013 y hasta la actualidad, ese proyecto es Gemma SAS.

Sobre estas bases, en los inicios de Gemma se hicieron proyectos específicos para algunos clientes de d2, a los que les interesó la propuesta, lo que permitió comenzar a trabajar como una nueva empresa. Para impulsar el proyecto, Farré conformó su equipo con parte del personal de d2: una Licenciada en Comunicación, Lucía Troguer, y una Contadora, Sofía Giraldi. Así, instalaron una oficina en el *cowork* Sinergia[16], donde también funcionaba anteriormente d2, crearon la Identidad Visual de Gemma y una estrategia para comenzar a brindar servicios. Además de Troguer y Giraldi, Ximena Varon, Licenciada en Ciencias de la Educación y actual socia en Gemma, y Javier Suárez, hoy consultor en Gemma, también colaboraron con Tamara Farré en la creación de la empresa.

La AJE, organización con la que Farré tenía vínculo por el trabajo en conjunto en d2, fue clave para la conformación del proyecto, a la que Gemma SAS se adhirió, en su momento, en formato de membresía.

A lo largo de su historia Gemma fue incorporándose a distintas asociaciones y redes que permitieron su crecimiento, reconocimientos, y participación en talleres y comisiones referidas a los ejes del área. Así, además de a la AJE, Gemma se asoció a DERES en 2016, fue reconocida como Empresa B en el mismo año, y se unió a la ACDE.

Tanto la conformación original de la empresa como la de su directiva han atravesado cambios desde el comienzo. En los inicios de Gemma, la única **Directora** era Tamara Farré, quien hoy además se encarga del **Área de Coordinación de Clientes**. María del Carmen Crapelli, responsable del **Área de Equipo** y socia de la organización en la actualidad, colaboró desde la creación de Gemma por su vínculo personal con Farré. Posteriormente, desde marzo de 2014, comenzó a trabajar formalmente para la firma. Luego, en 2016, Ximena Varon, hoy socia y coordinadora del **Área Comercial**, comenzó a trabajar formalmente en la consultora; hasta ese momento solo conversaba ocasionalmente con Tamara Farré sobre Gemma e intercambiaban opiniones, pero no estaba integrada profesionalmente a la empresa. También en ese año se sumó Federico Baráibar, actual socio. En 2017, Carolina Canil, al día de hoy responsable del **Área de Comunicación**, se integra como profesional independiente para luego ser socia de la firma.

[16] *Cowork* en Montevideo, Uruguay

A su vez, el equipo de profesionales independientes que trabaja para Gemma fue creciendo cada vez más, por lo que en 2020 se tomó la decisión de formalizar la codirección de la firma en Tamara Farré, Ximena Varon, María del Carmen Crapelli y Carolina Canil. A cada una de ellas se las asignó responsables de un área de la empresa, como se mencionó anteriormente y se detalla luego. Esta decisión transformó a Gemma en una firma con cuatro propietarias con injerencia directa en la gestión de la empresa.

Luego, en setiembre de 2021, se comenzó a considerar que concentrar la dirección en una única CEO sería más eficiente y ágil para la empresa, por lo que Tamara Farré volvió a asumir ese rol.

Hoy, la sociedad, que es Gemma SAS, está conformada, desde diciembre de 2021, por las cuatro ex co-directoras y Federico Baráibar. Ser empresa SAS, le permite a Gemma "simplificar los trámites de constitución, reducir sus costos y flexibilizar la estructura societaria al servicio de las necesidades de los empresarios". (AG Consultores, s/f, s/p). Hasta entonces, Gemma era una empresa unipersonal a nombre de Tamara Farré.

En la actualidad, Gemma SAS trabaja con 12 profesionales independientes, un administrativo en planilla y los cinco socios que cumplen diversas tareas en la estructura.

La sede física de Gemma también fue variando. Como se mencionó, el primer año sus oficinas se encontraban en Sinergia. Luego, Gemma tuvo un espacio propio en sus oficinas en Pocitos, en Francisco Muñoz y Félix Buxareo. En junio de 2022, Gemma se mudó a Motus Cowork, en Carrasco.

Con los cambios y el camino recorrido, el crecimiento de Gemma fue en aumento. Así, en 2019 surge la necesidad de ordenar los procesos de trabajo, redefinirlos y redactarlos; por lo tanto, el equipo de Comunicación comenzó a trabajar en la expresión formal de sus propósitos y en la consolidación de la Identidad de Gemma. Una vez culminado este proceso, en enero de 2020, el trabajo realizado fue presentado a todos los integrantes de la firma.

Esto marcó un hito en la historia de Gemma SAS: se dedicó una jornada a profundizar en la importancia del trabajo en equipo, en los valores e Identidad de la consultora, entre otros. El encuentro, con espíritu distendido, culminó con una sesión de fotos y video que sirvieron a la organización para comunicar la imagen del equipo en diferentes canales. A su vez, a través de este proceso, se apuntó a unificar la presentación de Gemma SAS en sus plataformas digitales, y se comenzaron a producir nuevos materiales y herramientas de guía sobre la Identidad con el mismo objetivo. Estos contenidos están incluidos en un material institucional llamado *Memoria Gemma 2020*, también presentado en la jornada mencionada, donde se

incluyen los servicios, compromisos y reconocimientos, clientes, aliados y el equipo de trabajo; en el *Informe de Comunicación 2020*, en el que se plasma la presencia en redes de la organización en el año, su alcance, las funciones de cada red, y una proyección hacia el 2021; en el *Modelo de Comunicación de Gemma*, que reafirma lo planteado en el anterior así como se presentan guías para la comunicación de la empresa en plataformas digitales; en el *Brand Love Key*, "una guía que ayuda a tomar decisiones que representen lo que la marca/empresa quiere construir y de la manera en que lo quiere construir" (Gemma, 2020, p.2); y en el *Resumen de impacto Gemma* 2021, publicado en abril 2022.

En octubre de 2021 se organizó otra jornada similar a la mencionada, contribuyendo a ritualizar estas instancias, como veremos más adelante, y en junio 2022, con la mudanza a las nuevas oficinas, se convocó a una nueva jornada como las anteriores.

3.1.2. Evolución, impacto y reconocimientos

La consultora, a lo largo de sus ocho años de existencia, ha trabajado con 49 clientes, algunos de forma permanente y con otros por proyectos y servicios específicos, como por ejemplo: Salus, Banco Itaú, Fundación Itaú, BBVA, TCC, UTE, entre otras.

Gemma también trabaja en alianza con 18 empresas del sector: Sistema B, ACDE, DERES, 3Vectores, YouHub, Agencia Neto, entre otras. Además, forma parte y participa activamente en las actividades de algunas de las organizaciones aliadas mencionadas, como Sistema B, DERES, ACDE y AJE.

En 2016, Gemma obtiene la certificación de Empresa B, tras haber medido su impacto como modelo de negocio responsable con el medio ambiente y las personas, y la recertificación en 2018 y 2021 por parte de B Lab. Con la certificación, Gemma se compromete a cumplir con determinadas políticas y prácticas B, impactando positivamente en la comunidad y en el medio ambiente con diversas acciones. Entre estas acciones se encuentra el efectuar compras con impacto, considerando que el 57% de las mismas se hacen a empresas proveedoras con impacto positivo, el 90% de los servicios tercerizados recaen en organizaciones locales, en algunos casos de mujeres emprendedoras, y otras organizaciones sociales que fomentan la inclusión de personas con discapacidad, o de sectores vulnerables. Ejemplos de estos son, como se verá en el apartado 5.1.1. Fundamento de los públicos de la organización: Ceprodih, Sellín, Dulces Melodías, VTS Contact Center (Contact Center Inclusivo), entre otros.

La consultora también ha ganado un lugar dentro la lista *Best for the World*, formada por B Lab, en reconocimiento a las empresas con mejor desempeño que generan el mayor impacto desde sus negocios, en la categoría *Changemakers*, en setiembre de 2018.

En 2018 Gemma SAS recibió el reconocimiento de DERES a las mejores prácticas empresariales que contribuyen con los ODS por su "Programa: Sustentabilidad desde la Docencia al Planeta y la Sociedad"; en 2019, a su "Modelo de Gestión Inclusiva"; en 2020, por su plan de "Integración y transversalización de la perspectiva de género en la organización"; y en 2021 se obtuvo el reconocimiento por "Medir y gestionar el impacto: de buena práctica a modelo de negocio" (Gemma, 2022, p.9).

3.2. Fines y estrategia corporativa

Tal como plantea Amitai Etzioni (1965), los fines cumplen distintas funciones en una organización:

> orientan en la descripción de un estado futuro de los asuntos que la organización busca (líneas de guía para las actividades); justifican estas actividades, legitimando la existencia misma de la organización; sirven como patrón para medir el éxito (su efectividad y eficiencia) y también como una medida para quien estudia una organización desde el exterior de ella. (Etzioni, 1965, p.2)

Así, tomando en consideración las entrevistas efectuadas en el marco del presente proyecto académico, diversos artículos aparecidos en prensa, varios materiales provistos por la propia organización, se logran identificar los fines de la misma, su razón de ser, su orientación y fundamentos, a saber:

- Alcanzar un crecimiento sostenible y creativo a través de soluciones inmediatas y de amplio alcance —abarcando todo tipo y tamaño de organización, industrias, y/o rubros—.
- Lograr la cooperación y co-creación entre Estado, Sociedad Civil y sector privado para alcanzar el fin anteriormente mencionado.
- Reconfigurar el rol de las organizaciones para la creación de soluciones frente a los distintos desafíos de la humanidad.

- Generar conciencia sobre el impacto de las organizaciones en el medio ambiente y las personas.
- Considerar la noción de Triple Impacto como eje central para la construcción de un nuevo mundo.

En base a lo anterior, corresponde ahora presentar lo que Gemma define en su *Memoria Gemma 2020* como su "centro*"*:

> Elegimos la Sustentabilidad como forma y camino para crear y construir con otros, desde una perspectiva global, que refleje la suma de individualidades en un propósito colectivo común. Buscamos facilitar a las empresas y organizaciones el avance en el camino de la Sustentabilidad y el Desarrollo Humano, aportando una mirada holística, inspiradora y generadora de nuevas realidades. Somos y hacemos en coherencia con nuestras convicciones. Buscamos conectar con las personas para despertar conciencia y alimentar su potencial transformador. Para ello, ponemos a su servicio espacios de trabajo, herramientas y metodologías que despierten el potencial de las personas para la generación de proyectos de impacto, desde una mirada profunda, integral, enfocada en el Ser y basada en valores. (Gemma, 2020, p.5)

Con respecto a la estrategia corporativa, se afirma que "tener un impacto social y medioambiental positivo es tan importante para la empresa como el beneficio económico" (Gemma, 2020, p.6). Consecuentemente, la estrategia se desglosa en todas las partes interesadas dentro de sus procesos: los clientes, la comunidad, los equipos de trabajo, entre otros, y se proponen identificar oportunidades para lograr generar valor compartido para todos. Así, a nivel interno, en el equipo de trabajo, la estrategia se centra en fomentar la motivación de los miembros a través de la concepción de que se pueden alcanzar nuevos modos de gestión mediante el incentivo de los logros personales y empresariales; aspectos sobre los que profundizaremos más adelante.

A su vez, en la totalidad de sus procesos, así como en los que llevan a cabo con los clientes, se enfocan en la inclusión de personas con discapacidad y otros grupos vulnerables, y en la reducción de desigualdades, abordando la perspectiva de género, el Desarrollo y el compromiso medioambiental. En línea con lo antedicho, presentan "su manera de ser empresa" a través de la integración y consolidación de "buenas prácticas empresariales, alineadas con el negocio, que den cuenta de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés,

y que minimicen o reviertan los impactos negativos asociados a su gestión" (Gemma, 2020, p.11).

Dicho esto, ahora nos detendremos en algunos aspectos presentados por Gemma en su *Brand Love Key,* como la "manera de ser empresa":

> Abordamos los PROCESOS DE TRABAJO DESDE UNA MIRADA HUMANA, integradora, inclusiva y estratégica, que involucre y atienda las expectativas y necesidades de las distintas partes involucradas, y que genere resultados de calidad, eficientes y sustentables. GENERAMOS ESPACIOS QUE LIBEREN LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA, profundizando en las relaciones y la experiencia de los equipos, identificando fortalezas y transformando desafíos en oportunidades de mejora. MOTIVAMOS la consolidación de una gestión responsable y efectiva de la Comunicación, como una herramienta integradora y productiva. IMPULSAMOS EL TRABAJO EN RED a través de alianzas y vínculos sustentables. INTEGRAMOS LA MIRADA HOLÍSTICA, sistémica e integral de las personas y las organizaciones MEDIMOS Y GESTIONAMOS NUESTRO IMPACTO, como guía de nuestra permanente búsqueda de mejora. SOMOS EMPRESA B CERTIFICADA. (Gemma, 2020, p.11).

Sintetizando lo procesado a través de los recursos discursivos de la organización, podríamos considerar entonces que la estrategia corporativa que comunica Gemma apunta a:

- Ofrecer e identificar herramientas internas para desarrollar estrategias empresariales en los clientes.
- Brindar material educativo e informativo respecto a tópicos relevantes en la agenda social, medioambiental y económica.
- Proporcionar conocimiento, metodologías y fomentar habilidades en los grupos para alcanzar el Desarrollo Humano y Sustentable de las empresas cliente incentivando la formación continua y el *team building*.
- Crear, articular y ejecutar proyectos de Triple Impacto.
- Actuar desde una mirada sistémica para construir desde distintos lugares a través del diálogo con el cliente y la empatía con los actores involucrados.

Se observa como Gemma SAS en su discurso corporativo apunta más a demostrar que es una empresa que cumple con los ODS, soslayando su perfil comercial, como consultora que puede ayudar a otras organizaciones a cumplir con dichos objetivos. Esta noción ha sido

relevada en el marco del presente proyecto y será objeto de un diagnóstico más profundo. En consonancia con esta apreciación, María Croci, ex Directora Ejecutiva de Deres, al ser entrevistada en el marco de esta investigación, cuando aún ejercía como Directora, sobre las características en Sustentabilidad y Desarrollo, afirma:

> son modelos de negocio creados específicamente para la necesidad que hoy se visibiliza, entonces esa es la ventaja comparativa si se quiere, que se podría llegar a identificar, pero no es que juegan un rol preponderante o no, es que están muy activas por un espacio de oportunidad de mercado, y la Sostenibilidad no deja de ser un negocio…[17]

Así, se advierte como la organización en su estrategia comunicativa no atiende cuestiones que sí son consideradas por profesionales del sector. En los lineamientos y diagnóstico de la plataforma discursiva de Gemma SAS, se centrarán varios apartados del presente Programa.

3.2.1. *Team building*

Como parte de su estrategia corporativa, Gemma SAS trabaja desde el concepto de *team building*, terminología anglosajona usada por la firma para referirse al trabajo grupal en distintas organizaciones y grupos, que "consiste en organizar actividades para fomentar y mejorar el trabajo en equipo, la comunicación y la cohesión entre los empleados de una empresa" (Corporate Yachting & Partners, s/f, p.5). Tiene como objetivo favorecer la relaciones interpersonales entre los miembros de una organización y entre el individuo y la firma, así como generar en todos un sentimiento de pertenencia y desarrollar habilidades en los miembros con el fin de obtener mejores resultados.

Entre los beneficios de esta práctica se encuentra que:

1. Afianza la motivación de los empleados y su sentimiento de pertenencia a la empresa.
2. Refuerza la confianza mutua entre los miembros del equipo y el espíritu colaborativo.
3. Fomenta el autoconocimiento del individuo.
4. Mejora el ambiente de trabajo, la creatividad y la innovación de los equipos.
5. Potencia el liderazgo y la habilidad de delegar responsabilidades.

[17] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.293

6. Incrementa la resistencia al estrés y la capacidad de adaptación al cambio.
7. Estimula la comunicación e integración entre las distintas áreas y miembros de la organización. (Corporate Yachting & Partners, s/f, p.2)

Tal como se hizo mención, Gemma desarrolla su trabajo sobre las bases de esta noción que será también abordada en otros apartados del presente proyecto.

3.2.1.1. Mirada sistémica

Gemma SAS también adopta el concepto de mirada sistémica como parte de su estrategia, que refiere a la observación de una organización o equipo desde una perspectiva de análisis, como un sistema donde cada una de las partes puede afectar la totalidad. Así, la emoresa concibe a los miembros de la misma como parte de una red al servicio del sistema. Esta mirada, “se centra en lo que está pasando, para qué, para quién. No busca culpabilidad sino soluciones” para ayudar “a la organización y/o al equipo a encontrar juntos claves de comprensión de sus dificultades, potencialidades y dinámicas totalmente nuevas” (Gemma, 2021, s/p).

Como plantea Jan Jacob Stam (s/f), consultor, docente de Desarrollo organizacional, y uno de los pioneros en liderazgo y Desarrollo sistémico en organizaciones, "el modo sistémico de pensar y mirar el mundo nos ayuda a hacernos conscientes de los mecanismos y dinámicas que están presentes en los sistemas y que habitualmente pasamos por alto." (s/p en Gemma, 2021, s/p). Así, tener una mirada sistémica sobre las organizaciones posibilita la comprensión de su dinámica, sus fortalezas, sus oportunidades internas, y los aspectos que se necesitan superar.

Según Gemma (2021), el trabajo desde una mirada sistémica tiene como objetivos:

- Responder a las necesidades planteadas por equipos de trabajo, organizaciones, empresas, empresas familiares y toda forma organizativa que integre un grupo de personas que tiene como objetivo realizar una tarea en conjunto.
- Encontrar en este proceso las fortalezas para potenciar y poner al servicio del éxito en el logro de los objetivos.
- Abordar a través de una mirada diferente las situaciones que estén dificultando el logro de los objetivos que estos grupos de personas se plantean. Incluso y especialmente “lo no dicho”, “lo no mirado”, “lo que no comprendemos”. (Gemma, 2021, s/p).

Asimismo, otros objetivos son contribuir en actividades relacionadas con la definición de tareas, roles, funciones, objetivos y metas, el lanzamiento de nuevos productos, y "lograr que cada integrante de lo mejor de sí para la construcción colectiva de las ideas, planes y toma de decisiones." (Gemma, 2021, s/p).

Se observa que esta metodología, así como el *team building*, se alinea con los fines, estrategia, el comportamiento corporativo y los ejes de de la organización, lo que refleja cierta coherencia entre sus ideas y sus acciones. A su vez, como se estudiará en los siguientes capítulos, la organización hace uso interno de estas metodologías en su modus operandi. Sin embargo y como veremos después, la noción de equipo en una organización donde la mayor parte de los consultores que representan a la firma ante sus clientes operan en modalidad *freelance* fragiliza la coherencia entre el discurso y el comportamiento corporativo de Gemma.

3.2.2. Propuesta de valor

En línea con lo antedicho y en sintonía con su "centro", la organización define la siguiente propuesta de valor: "Somos una empresa que cree y apuesta al desarrollo empresarial y sostenible a través de la consolidación de prácticas que integren la Sustentabilidad a la esencia y razón de ser de cada empresa, proyecto y toda forma de organización humana" (Gemma, 2020, p.9).

Se considera que si bien la propuesta de valor definida es congruente con los ejes de la organización, no menciona en ningún momento que tiene fines lucrativos ni representa un perfil comercial. En esta línea, la propuesta de valor presentada podría perfectamente asociarse a una ONG. A su vez, tampoco figuran objetivos de negocio para con sus clientes, por lo cual, no resulta una propuesta de valor atractiva para aquellos que buscan principalmente beneficios de carácter económico o que desconozcan los conceptos en torno al área, definidos en el capítulo anterior.

3.2.3. Objetivos

En cuanto a los objetivos medibles y temporales, en 2021, aún no habían sido enunciados y definidos por la organización como tales. De todas formas, al ser entrevistadas Farré y Canil en el marco de la investigación, se esbozaron algunos objetivos para 2021, metas o desafíos en materia de comunicación para Gemma. Entre estos, la Dirección y el Área de

Comunicación manifestaron como importante presentar sus servicios en un lenguaje menos abstracto, de manera más concreta y comprensible. También, en cuanto a los servicios que ofrecen, consideran un objetivo actual alcanzar la profesionalización en la gestión y la consolidación de los pasos a seguir en los procesos internos. Se añade, en este sentido, que los clientes suelen hacer mención a la necesidad de mejorar la presentación de los informes brindados.

Por otra parte, desde el Área de Comunicación, se consideraba un objetivo lograr la accesibilidad de los contenidos para todos los individuos.

De todos modos, consideramos que los objetivos mencionados por Farré y Canil en esa etapa, no corresponden con objetivos organizacionales medibles y temporales.

En 2022, con el fin de ordenar y organizar la información de la organización y a sugerencia de las autoras de este proyecto, Gemma trabajó en la definición de objetivos por área e incluso personales. Así, se llegó a la determinación de 13 objetivos generales, que fueron comunicados por las responsables de la organización de manera confidencial.

Además, en julio de 2022, se manifestó poner "foco en consolidar los servicios que nos ayudan a sostener procesos largos con los clientes para tener cierta estabilidad financiera"[18] y tener como objetivo concretar los servicios, debido a que "los procesos de reporte son largos, los de consultoría de como mínimo seis meses, son procesos largos"[19]. A su vez, declaran que hay objetivos enfocados a "atender las necesidades del mercado que vamos identificando y creando productos que no teníamos"[20], como por ejemplo, la medición de la huella de carbono. También manifiestan tener micro objetivos, más específicos, como ser la utilización de Odoo, un software para organizar la gestión de la organización.

A modo de análisis, contrariamente a la propuesta de valor, los objetivos organizacionales definidos en 2022, sí representan un perfil comercial, sin dejar de lado los demás ejes de la organización. Se entiende que esto se debe a que desde el comienzo del proyecto la empresa fue evolucionando y presentando una serie de cambios en su gestión,

[18] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.359

[19] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.359

[20] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.360

estructura y organización. Sin embargo, se advierte, como se verá en los siguientes apartados, que estos nuevos objetivos aún no se manifiestan con énfasis en el discurso corporativo ni interna ni externamente. Tal vez su reciente formulación traduce aún inconsistencias del propio emprendimiento en los aspectos gerenciales estrechamente vinculados a la rentabilidad y permanencia del negocio.

3.3. Estructura organizacional

Si bien Gemma no cuenta con un organigrama formalmente establecido, de las entrevistas realizadas, se infiere su estructura organizacional, es decir, "la distribución formal de los empleos dentro de una organización. (...) proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización" (Coulter y Robbins, 2005, p.234).

Antes de abordar en detalle estos aspectos, vale recordar que Gemma es una empresa SAS. La Ley 19.820 de Fomento del Emprendedurismo en su artículo 11, otorga plena libertad a los accionistas para organizar la sociedad a su conveniencia. Los socios se constituyen en asamblea para tomar las decisiones relativas a la firma, pero es una forma jurídica mucho más laxa que la de una sociedad anónima y admite el desarrollo de una estructura administrativa adaptada a la realidad de cada empresa.

Así, y como se ha dicho en la presentación del objeto de estudio, Gemma SAS cuenta con 5 socios; uno de ellos ejerce la Dirección General, y otros tres se desempeñan en las distintas áreas. En términos de contratos en relación de dependencia solo se da un caso.

La empresa cuenta también con los servicios de Marcela Queirolo, diseñadora y *community manager freelance* y de 11 consultores independientes que facturan para la organización como profesionales expertos en distintas áreas convocados por proyecto. Con estos colaboradores, Gemma SAS brinda sus servicios a los distintos clientes.

Procederemos ahora a describir cómo la organización distribuye roles y tareas. En palabras de la Dirección, la empresa se organiza en cuatro "dimensiones"[21] hiperconectadas: la de Comunicación, la Comercial, la de Equipo y la de Coordinación de Clientes. Se destaca aquí que en algunas de las entrevistas ejecutadas a la directiva, se obtuvo como respuesta que la firma cuenta tres "dimensiones", no cuatro, dejando por fuera la de Equipo en todos esos casos, lo cual refleja una falta de claridad e incoherencia en este aspecto.

Como se dijo, al frente de cada una de las cuatro áreas, se encuentra una de las socias: Tamara Farré, además de ser la Directora, es la encargada de la Coordinación de Clientes; Ximena Varon lidera la "dimensión" Comercial; María del Carmen Cappelli es la responsable

[21] Gajer, M. & Orazietti, A. (14 de abril de 2021). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.1, p.242

de Equipo; y Carolina Canil es responsable de Comunicación y cuenta con el servicio *freelance* en diseño gráfico y redes sociales (RRSS) de Queirolo. A su vez, existe una "dimensión" administrativa, cuyo encargado es Damián Farré asistido por Patrick Mullin. Dicha área trabaja con las cuatro "dimensiones" antes mencionadas, en cada uno de los procesos, pero su vínculo diario es con la Comercial. Además, se resalta que Damián Farré, en palabras de la Directora de la firma, "también en realidad es parte de la empresa pero en régimen de facturación al igual que los consultores."[22]

Si bien a excepción de los socios y el empleado administrativo, todos son profesionales independientes, la organización considera a todos como *miembros* de la misma. Tal como recalca la Directora de la consultora:

> somos un equipo de más o menos 17 personas, pero la particularidad que tiene el modelo de negocio que dijimos como general, es que los consultores facturan en relación a su participación en los distintos proyectos, entonces no es que tenemos una relación de dependencia en planilla, entonces lo que es la parte de estructura de la empresa… hoy es, la forma jurídica, y lo que es el equipo de trabajo está conformado por todo este otro grupo que, trabajamos con, digo, factura.[23]

Ese discurso y su puesta en práctica será analizado en detalle en el apartado destinado al análisis de la Cultura de Gemma SAS.

Considerando entonces la estructura organizacional de Gemma, podemos afirmar que la misma responde al sistema de trabajo que se define según el proyecto, para el que se conforman equipos específicos y temporales, con proveedores de servicios de Gemma con perfiles técnicos adecuados a cada caso. Así, los equipos se forman a medida que se presentan las distintas propuestas a los clientes, según su *expertise*. La encargada de la Coordinación de Clientes, Farré, analiza los perfiles para conformar el equipo que se considera idóneo para cada proyecto. Farré, Varón y Canil son, en general, las responsables de coordinar los procesos en cada proyecto, dividiendo tareas según lo requerido.

---

[22] Gajer, M. & Orazietti, A. (14 de abril de 2021). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.1, p.243

[23] Gajer, M. & Orazietti, A. (14 de abril de 2021). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.1, p.243

Tabla 2. ***Perfiles técnicos de los consultores de Gemma***

Nombre	Cargo	Perfil profesional
Tamara Farré	Fundadora, Directora, socia y encargada del Área de Coordinación de Clientes en Gemma.	- Licenciada en Comunicación. - Asesora en Sustentabilidad, comunicación y fortalecimiento de equipos de trabajo. - Integrante del consejo asesor de Sistema B en Uruguay. - Miembro activo de DERES y ACDE.
Ximena Varon	Socia. Encargada del Área Comercial.	- Licenciada en Ciencias de la Educación. - Magister en Desarrollo Local. - Hasta diciembre de 2016 fue Gerente de Responsabilidad Social para NUVO-Tupperware Brand.
Carolina Canil	Socia. Encargada del Área de Comunicación.	- Licenciada en Comunicación. - Diploma en Gestión de Sostenibilidad. - Consultora en Sustentabilidad y comunicación. - Asesora en elaboración de Reportes de Sustentabilidad y en procesos de medición de impacto.
Federico Baráibar	Socio. Consultor.	- Licenciado en Dirección de Empresas. - Especialización, posgrado y maestría en Gestión Ambiental. - Consultor en medio ambiente. - Ex Director ejecutivo de CEMPRE (Compromiso Empresarial para el Reciclaje).
María del Carmen	Socia. Encargada	- Asistente Social.

Crapelli	del Área de Equipo.	- Consultora de empresas y equipos de trabajo. - Gestora y consultora en centros educativos.
Damián Farré	Encargado del Área de Administración. Consultor.	- Consultor en proyectos sustentables y medio ambiente.
Patrick Mullin	Asistente administrativo.	- Analista en Sistemas y Administración en Instituto BIOS.
Manuela Da Silveira	Asesora en comunicación y contenidos.	- Licenciada en Comunicación Social en la Universidad Católica del Uruguay. - Trabaja en el Área de Comunicación.
Marcela Queirolo	Diseñadora. Community manager.	- Trabaja en el Área de Comunicación. - Conocimientos de diseño gráfico, fotografía, teoría del color y Economía Circular.
Gabriel Berterretche	Consultor.	- Técnico ambiental. Especialista en desarrollo de planes de gestión de residuos y sistemas de compostaje. - Miembro de la Alianza Internacional Basura Cero (ZWIA). - Conocimientos de Economía Circular.
Lorena Muiño	Consultora.	- Licenciada en Marketing. - Integrante del equipo de Sistema B. - Asesora a la ONG Helpers y miembro de la consultora Organizaciones + Humanas.

Javier Suárez	Consultor.	- Técnico constructor. Especialización en construcción en tierra, en Sistemas Integrados de Gestión y en Prevención de Riesgos. - Consultor en Sistemas de Gestión de Calidad.
Nicolás Gascue	Consultor.	- Licenciado en Sociología y Máster en Responsabilidad Social Corporativa. - Director de Guía Práctica del Administrador (GPA), empresa que brinda servicios de información, asesoramiento y capacitación en el área laboral, seguridad social, impuestos, y regulación de la empresa privada en Uruguay. - Docente de Responsabilidad Social Empresarial. - Facilitador de talleres en Sistema B en Uruguay.
Luciana Vieytes	Consultora.	- Antropóloga Social. - Formación en herramientas de tecnología social. - Consultora en educación, Triple Impacto y cambio organizacional. - Miembro del Círculo de Apoyo para Proyectos Regenerativos y del Laboratorio de Transformación Social del Presencing Institute.
Julieta Meléndez	Consultora.	- Diplomada en Empresario Social. - Fotógrafa.

		- Consultora en proyectos de Triple Impacto. - Cofundadora de #NegociosconCausa
Andrea Márquez	Consultora.	- Educadora en primera infancia y preescolar. - Especialización en Pedagogía Sistémica. - Experiencia en centros educativos de distintos contextos socioculturales y económicos, con énfasis en el desarrollo de capacidades de los niños.
Dioselinda Roa Velasco	Consultora.	- Estudios en Diseño Gráfico con especialización en Publicidad y en Filosofía. - Conocimientos en desarrollo cultural a través del arte. - Docente en Comunicación Visual. - Directora de Comunidad en Sistema B en Uruguay.
Andrea Storace	Consultora.	- Socióloga. - Consultora en procesos de impacto y Sustentabilidad social. - Coordinadora de ecosistema regional de emprendimientos.

Fuente: Elaboración propia.

A lo largo del proceso de elaboración del presente proyecto, se ha consultado a la firma en varias oportunidades sobre la existencia de un organigrama y si lo tuviesen, cómo sería. Al momento la organización se encuentra en proceso de elaboración de un gráfico de su estructura organizacional, considerando si estaría conformado por espirales, en "dimensiones", etc. A este respecto, Tamara Farré en la última entrevista declara: "No lo sabría dibujar si nos lo piden… pero no porque no esté claro, sino porque no nos lo imaginamos en una estructura típica de

organigrama, porque no funcionamos así”[24]. Igualmente, al cuestionar al responsable administrativo acerca de la estructura, comentó:

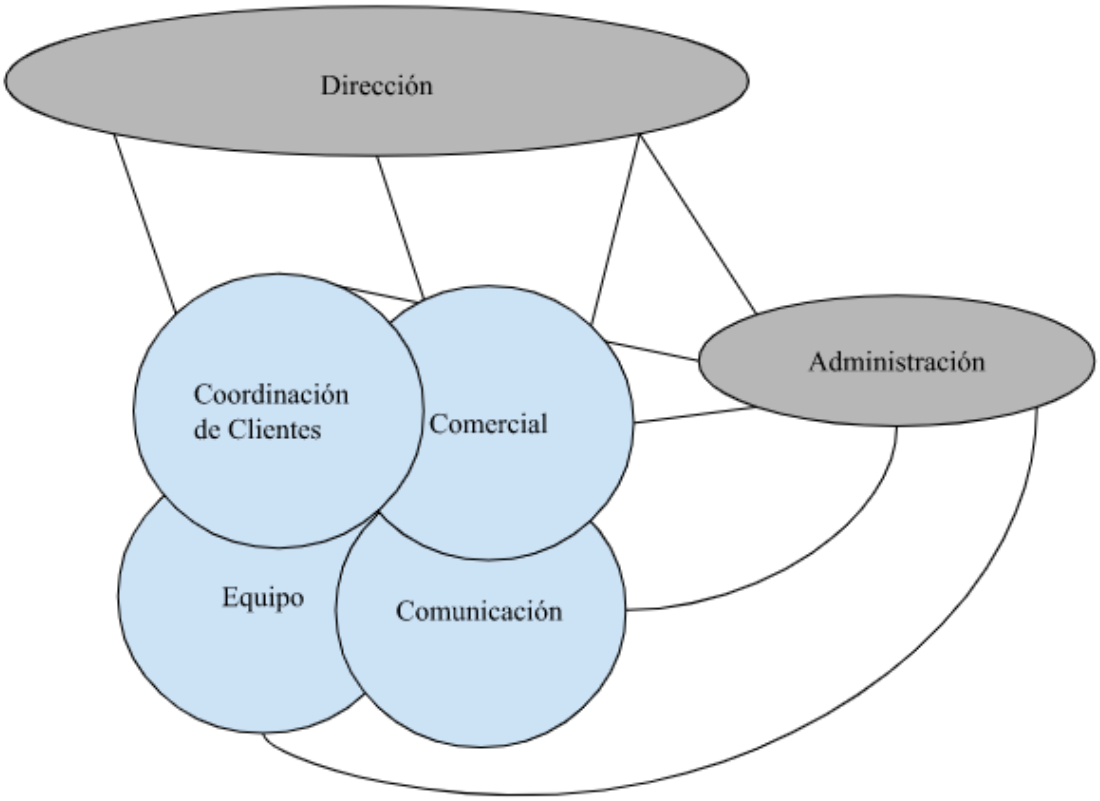
> Yo nunca me focalicé en armar como una estructura de tareas muy grandes, sino que por ejemplo si armamos los roles y responsabilidades de cada dimensión, pero como dimensión, ni siquiera como personas, o ni siquiera de quien lleva adelante la dimensión, o sea solo como para ordenar quién hace qué, pero luego después cada consultor, con cada cliente es algo nuevo, es un proceso entrelazado, permanente, de co-crear el trabajo, las soluciones que pide el cliente, lo que se le va a mostrar al cliente, las formas, por eso entrelazado…[25]

Se observa, de esta manera, la carencia de orden en los procesos de trabajo y en la estructura de la organización. Los planteos de los responsables entrevistados denotan cierta confusión a la hora de comprender la división de roles y tareas dentro de la propia forma con la modalidad de intervención de los consultores en las empresas-cliente. De todos modos, entendemos, en base a las entrevistas, que la forma más clara de presentar el organigrama es como se puede observar a continuación, aunque no representa totalmente la estructura organizacional que la Dirección concibe, y que aún no logran definir.

[24] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.354

[25] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damián Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.340

Figura 4. ***Estructura organizacional inferida***



Fuente: Elaboración propia.

Estas áreas, representan únicamente lo que Gemma denomina las "dimensiones" de trabajo, pero por el momento no integra a los profesionales independientes como parte del organigrama, sino que tienen vínculo con las "dimensiones" de Coordinación de Clientes y Comunicación. De todos modos, advertimos que este organigrama no plasma por completo la estructura organizacional de Gemma, algo que la propia organización no logra encauzar, lo que, en definitiva, contribuye a desorganizar a la empresa en sus discursos y en sus acciones.

3.4. Actividades y servicios

Para comprender de manera cabal el alcance e impacto de la plataforma discursiva de la firma, objeto de este Programa, resulta pertinente no solo presentar la diversa gama de servicios que la organización declara ofrecer, sino analizar y contrarrestar el discurso emitido con la reputación adquirida por la oeganización en materia de servicios brindados a sus clientes.

Según Gemma SAS, su cartera de servicios se orienta a instruir y facilitar los procesos de transformación de las organizaciones hacia la Sustentabilidad. A continuación nos detendremos en cada una de sus propuestas según son enunciadas por la empresa, para luego presentar la discusión y estudio de las carencias y virtudes de su oferta.

3.4.1. Diseño, gestión e implementación de estrategias de Sustentabilidad

Este servicio se basa en el diseño y desarrollo de la perspectiva del Triple Impacto y la gestión estratégica de negocio en empresas y organizaciones. Así, Gemma SAS propone asesorar a los clientes, con un previo diagnóstico que indican brindar como parte del servicio. Según se manifiesta en *Memoria Gemma 2020*, el servicio incluye acciones como la comprensión de la estrategia de negocio del cliente, la identificación de los pilares culturales de la organización, el estudio de las tendencias de cada industria, un análisis de fortalezas, desafíos y oportunidades en Triple Impacto, y el acompañamiento en la creación de grupos de trabajo como por ejemplo Comités de Sustentabilidad, tal como se llevó a cabo con Itaú, propuesta a la que le siguió la creación de un Reporte de Sustentabilidad, explicado en el subapartado siguiente.

En el marco de este servicio Gemma expone desarrollar programas de educación ambiental; procesos y políticas sustentables; programas de Economía Circular y de eficiencia energética; planes de gestión de residuos; capacitación a proveedores; identificación de aspectos ambientales; postulaciones a premios, entre otros. A modo de ejemplo de esto último, la organización brindó consultoría y orientación a Salus para la postulación al Premio Nacional de Medio Ambiente, trabajando en reflejar y reunir todo aquello relativo que la empresa llevaba ejecutado hasta el momento.

3.4.1.1. Reportes de Sustentabilidad

Según indica la consultora, los Reportes de Sustentabilidad son un instrumento “que permite a las organizaciones comunicar, a sus diferentes grupos de interés (...) su desempeño económico, social y ambiental, aplicando una mirada a largo plazo que abarca a toda su cadena de valor” (Gemma, 2020, p.15). En este sentido, se pueden utilizar distintos lineamientos y herramientas para realizarlos, como se detalló en el marco teórico del presente trabajo.

En *Memoria Gemma 2020* se manifiesta que este servicio incluye acciones como el asesoramiento técnico durante el proceso, el diálogo con los grupos de interés, el seguimiento del trabajo con todos los involucrados, la redacción de contenido y el informe y evaluación del proceso.

3.4.2. Fortalecimiento de equipos de trabajo

La organización señala que este servicio se caracteriza por fortalecer a los equipos de trabajo de los clientes a través de distintas herramientas como el análisis de las relaciones interpersonales, la identificación de fortalezas y oportunidades, el entendimiento de la situación grupal y la propuesta de soluciones. Para esto, la firma manifiesta desarrollar un análisis personalizado del equipo en cuestión, para proponer un plan a medida y específico, y así trabajar sobre su fortalecimiento. A su vez, Gemma SAS afirma enfocarse en lograr sinergia entre los distintos aportes de los miembros del equipo, para analizar transversalmente el funcionamiento y alcanzar ordenarlo y sacar su máximo provecho.

Así, declaran organizar talleres, actividades, jornadas, dinámicas de *coaching,* y grupos focales para contribuir a las instancias de diálogo y el desarrollo de análisis FODA[26], ciclos de encuentros, e intervenciones desde la mirada sistémica.

A modo de ejemplo, este servicio ha sido brindado en más de una ocasión a través de la ejecución de un taller en donde se indica que se plantea "una situación 'x' de un equipo a través del abordaje de mirada sistémica"[27], y se llevan a cabo "dinámicas de coaching desde el juego".[28] Asimismo, Carolina Canil expresa:

> en fortalecimiento de equipos por lo general hay algún juego o dinámica que traiga una cuestión, evidencia, no sé, un algo, o que implique un trabajo en equipo. Ahí hay como distintas dinámicas bien de animadores de campamento pero más adaptado a lo laboral.

[26] El análisis FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, conocido como una herramienta que permite mapear e identificar lo que sus iniciales representan en distintas entidades como grupos, organizaciones, negocios, etc.

[27] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.363

[28] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.363

> Y luego de ahí surgen cosas, y en general trabajamos con Maca o con Luchi que tienen la mirada sistémica y proponen ahí ciertas cuestiones, y después se capitalizan aprendizajes, o próximos pasos…[29]

Por su parte, se destaca que este servicio se brinda tanto cuando se solicita específicamente por parte del cliente, como cuando se cree pertinente en el proceso de consultoría de otro servicio:

> **(T.F.):** En realidad con todas las empresas que trabajamos hemos hecho algo de esto… o sea hay algunas que solo nos contratan para eso, y otras en donde hacemos eso además de otros procesos.
> **(C.C.):** Y en algunos casos lo hacemos en el medio porque lo notamos necesario.[30]

Además, en el mismo encuentro con las socias, comentan que no relevan diferencias entre *team building* y fortalecimiento de equipos de trabajo, puesto que en su metodología de trabajo incluyen a este primer concepto, y que su propósito es "humanizar el mundo corporativo", con lo que declaran: "es como que en todo lo que hacemos está la perspectiva de que la persona importa, la persona está en el centro… es como que enfocamos desde ahí."[31]

3.4.2.1. Capacitaciones y talleres *In Company*

En la misma línea que en el servicio anterior, Gemma afirma recurrir a diversas herramientas y metodologías, según cada organización, para fortalecer a los equipos internamente y apoyarse en el desarrollo de su estrategia de Sustentabilidad, a través de capacitaciones y talleres.

El objetivo de estas instancias, virtuales o presenciales, es lograr la participación, el trabajo en equipo, la construcción colectiva, la integración, entre otros. En este sentido, la consultora afirma desarrollar procesos que apuntan a mejorar los vínculos, a animar y a desafiar

[29] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.364

[30] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.363

[31] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.365

a los equipos a "construir desde su mejor versión… a través de una mirada integral del Ser, de Triple Impacto, basado en el respeto y cuidado del entorno como un pilar clave." (Gemma, 2020, s/p).

Según indica, los talleres *In Company* consisten en trabajar la integración de los ODS a las empresas cliente. La organización propone encuentros, de una duración de dos horas, en los que manifiesta tratar los ODS a través de cuestiones como la Agenda 2030 en las empresas, la vinculación de estos objetivos con los desafíos empresariales, las oportunidades que pueden surgir a través de los mismos, el estudio de casos de éxito a nivel mundial, la definición de pasos para integrarlos al modelo de negocio en las propias empresas, y metas e indicadores para medir su impacto. Para ejemplificar cómo se lleva a cabo este servicio, Tamara Farré indica:

> vemos cómo vincular las actividades o acciones de la empresa, a los ODS… por ejemplo, tuvimos una propuesta el año pasado que hicimos dos talleres, un primer taller de conceptos básicos de Sustentabilidad, tendencias globales en el tema, tendencias de la industria donde estábamos trabajando, e introducción al tema de los ODS, para poder llegar con un marco. En el segundo taller, en base a los temas de la empresa, hicimos una dinámica para que la empresa pudiera alinear las actividades a la perspectiva de ODS. Por ejemplo, el ODS de trabajo decente, entonces ahí aparecían temas que gestionaba el área de Recursos Humanos y se veía cuáles eran los focos estratégicos de la empresa que podían tener una perspectiva de lo que plantea ese ODS. Entonces es como una herramienta de gestión en base a un concepto…[32]

En esta línea, Carolina Canil agrega que hay diversas metodologías de taller pero, en líneas generales, explica: "… cada uno resuena con un tema… y después un siguiente paso es bajar tus acciones, tus prácticas cotidianas e irlas vinculando con esto. Eso es un taller."[33]

Por su parte, a pesar de que afirman que las capacitaciones son a medida, definen la oferta de este servicio en dos opciones, que son, por un lado: "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y mi organización: ¿cómo mapear acciones e indicadores de impacto" (Gemma,

[32] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.364

[33] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.364

2022, s/p) y por el otro, “Los ODS y la cadena de valor: ¿cómo definir prioridades y evaluar el impacto social y ambiental de tu empresa y la cadena de valor?” (Ídem). En estos talleres, se utilizan técnicas como la capacitación en formato de exposición, así como actividades recreativas para concluir con la definición de cuestiones como las descritas anteriormente dentro de las empresas.

A modo de ejemplo de la ejecución de este servicio, se brindaron talleres formativos a los empleados de Salus sobre qué es ser Empresa B, en articulación con Sistema B.

Con el fin de ilustrar lo mencionado, se presentan algunas de las metodologías mencionadas en las siguientes fotografías:

Figura 5. ***Registros fotográficos de Capacitaciones y talleres In Company***

Fuente: Sitio web de Gemma 2022.

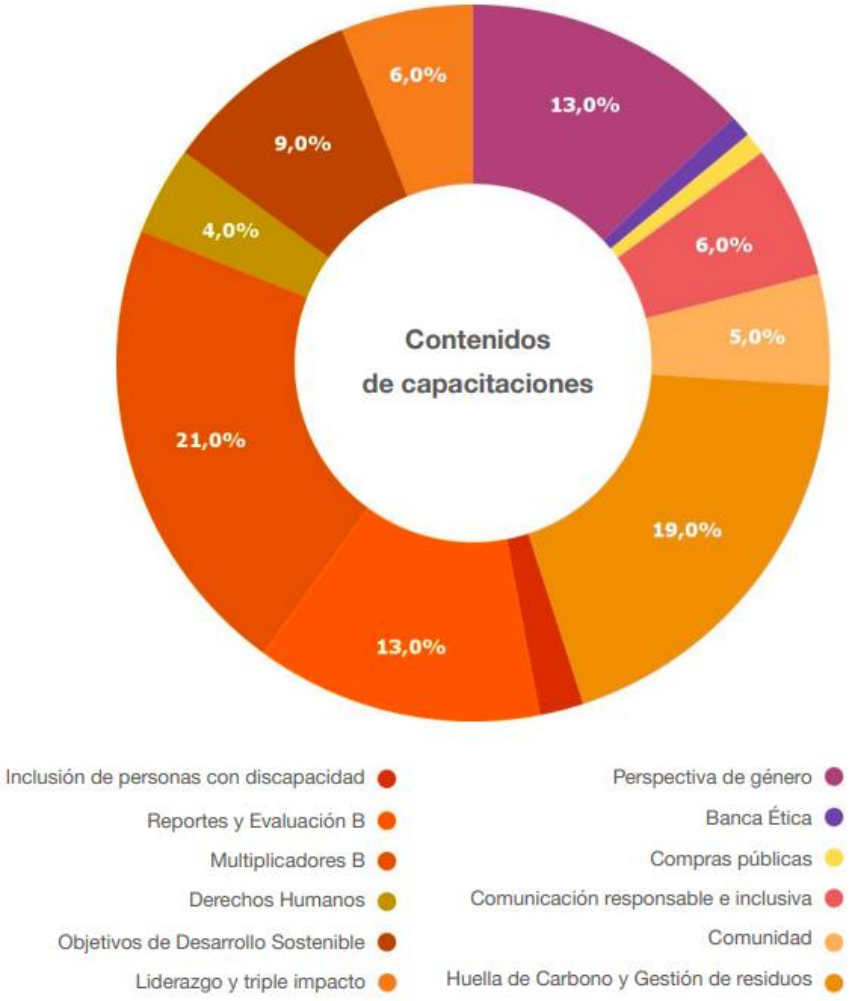
Además de brindar talleres y capacitaciones a sus clientes, Gemma SAS manifiesta fomentar la formación de su equipo de consultores, como se menciona en el *Resumen de impacto Gemma 2021*:

> Promovemos las instancias de capacitación y formación. Desarrollamos capacitaciones abiertas a todo el equipo, brindadas por integrantes de Gemma y por organizaciones aliadas. Extendemos

> invitaciones y compartimos beneficios para las personas del equipo, incentivando su participación en cursos, talleres y encuentros de reflexión y capacitación. (Gemma, 2022, p.22)

En 2021, los consultores de Gemma sumaron un total de 144 horas de formación tomadas por distintoa profesionales, tal como muestra la gráfica que se presenta a continuación. Las instancias formativas abordaron ejes como la Inclusión de personas con discapacidad, Reportes, Evaluación y Multiplicación B, Derechos Humanos, ODS, Liderazgo y Triple Impacto, Perspectiva de género, Comunicación responsable e inclusiva y Huella de carbono y Gestión de residuos, entre otros.

Figura 6. ***Gráfico de contenidos de formaciones de Gemma***



Fuente: Resumen de impacto Gemma 2021.

Así, se observa la importancia que otorga la organización a la formación de sus consultores, incluyendo en la organización en sí misma aquello que ofrece y fomenta en sus clientes.

3.4.3. Mediciones de impacto y certificaciones de Empresas B

Gemma alude a que la Certificación B "es un proceso que permite medir y gestionar el impacto de las organizaciones. La herramienta de evaluación atraviesa varios temas: gobernanza y transparencia, trabajadores, medio ambiente, clientes y comunidad" (Gemma, 2020, p.16).

A su vez, declara desarrollar herramientas para medir metas ambientales, Reportes GRI y llevar a cabo mediciones de huella de carbono, concepto que indican "hace referencia a la cantidad de Gases de Efecto Invernadero (principalmente el CO2)" (Gemma, 2020, s/p) que producen en todas las actividades que realizan. Estas mediciones se proponen ejecutar en organizaciones, empresas, productos, acciones, centros educativos, entre otros.

3.4.4. Proyectos de Triple Impacto

En este servicio la organización expone proponer acompañamiento en la articulación, ejecución e implementación de proyectos de Triple Impacto, incluyendo esta perspectiva en la gestión estratégica del negocio, según cada cliente y acorde al diagnóstico previo. A modo de ejemplo de casos en los que se han llevado a cabo proyectos de Triple Impacto, se encuentra el de la Escuela Jaureguiberry, donde el rol de Gemma consistió en buscar fondos privados para financiar el proyecto.

De todas formas, a pesar de que la consultora los presente y detalle entre sus servicios, se relevó, en una de las entrevistas de la presente investigación, que los proyectos de Triple Impacto no se ejecutan hace algunos años, declarando que surgen de la siguiente manera:

> … si vemos una idea que está buena implementar en el formato proyecto, sin ser consultoría, podemos ponernos a la par de otros para poder implementar ese proyecto, pero no desde el servicio de consultoría que damos, sino como más ta… eso que te

> digo… es como unirnos con Gemma, Motus y YouHub, y diseñar un proyecto en conjunto e implementarlo, pero no estamos teniendo hace unos años ninguno.[34]

Es decir, los proyectos de Triple Impacto que se ejecutan no están en la lógica de horas de consultoría a la que recurre la organización. En suma, en la misma conversación con dos de las socias, se advirtió que no se trata de un servicio, a pesar de que lo describen así en diversas plataformas. Consultada al respecto, Farré asume: "lo que queríamos poner era que somos parte de proyectos, no tanto como un servicio. Por ejemplo, con el Consejo Empresarial B estuvimos en una junta de proyectos con impacto, entonces había un proyecto y éramos varias empresas…"[35].

Se observa, así, otra inconsistencia en el discurso corporativo de la firma, dado que no se logran presentar claramente los servicios que se ofrecen, como se estudiará en el cierre de este apartado.

3.4.5. Generación de contenidos

La consultora manifiesta, en el marco de este srvicio, registrar las prácticas en Sustentabilidad y Desarrollo que lleva a cabo el cliente y generar contenido acorde para informar sobre estas tendencias, en diversos formatos como por ejemplo publicaciones específicas, informes internos o medios externos.

Observamos que los contenidos que la organización genera internamente, no se presentan con un enfoque profesional riguroso, a pesar de que se notan avances entre 2020 y 2022. En este sentido, se analiza que si bien los materiales propios o para sus clientes pueden tener valor técnico, sus aplicaciones gráficas le restan valor, aunque se admite un cierto avance en los últimos dos años. Por su parte, la firma admite esta carencia: "en las evaluaciones que

[34] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.365

[35] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.365

le hacemos a los clientes, les preguntamos varias cosas y los puntos flojos que aparecen, tiene que ver con esto de por ejemplo, mejorar la presentación de los informes."[36]

3.4.6. Eventos sustentables

Gemma menciona brindar asesoramiento y acompañamiento en la planificación y ejecución de actividades y eventos de impacto que promuevan prácticas responsables que minimicen los efectos negativos en las acciones corporativas, y que maximicen los positivos.

Así, Gemma ejecuta este servicio cuando "... una empresa quiera hacer un evento y quiera tener en cuenta criterios de Sustentabilidad."[37]

3.4.7. Talleres y programas de formación

La oferta de Gemma también incluye talleres y programas de formación para sus clientes y las personas interesadas en las temáticas abordadas. Estos son En el Tapete; Sustentabilidad desde la Docencia al Planeta y la Sociedad; e Inspírate.

En el Tapete es un proyecto que funciona desde 2016, dedicado a la generación de espacios de encuentro, reflexión, trabajo y formación, para debatir sobre distintos temas respecto a las organizaciones y la Sustentabilidad. De todas formas, si bien el formato junto con la temática, se continúa desarrollando, se hace bajo nombres distintos cada año, perdiendo así recordación la Identidad Verbal del proyecto original.

Sustentabilidad desde la Docencia al Planeta y la Sociedad es un programa destinado a brindar información y herramientas a los docentes para fortalecerlos como agentes de cambio, a través de contenidos teóricos y prácticos que declaran ser fáciles de implementar en los programas educativos. Es diseñado por el IARSE e implementado en Uruguay por Gemma y otras organizaciones aliadas.

Inspírate fue una actividad organizada con revista Más Vida en 2015, 2016 y 2017 para compartir experiencias sobre tópicos como la felicidad y el crecimiento personal como punto de partida para generar cambios sociales. El objetivo fue generar espacios de encuentro para que los participantes puedan intercambiar y generar vínculos que fomenten el trabajo en

[36] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de abril de 2021). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.2, p.263

[37] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.364

conjunto y aprendizaje mutuo. La metodología consistió en exposiciones y capacitaciones como la base para luego generar instancias de diálogo e intercambio entre los participantes, que fueron miembros de distintas empresas interesadas en las temáticas. Al igual que En el Tapete, si bien la actividad y modalidad, se sigue ejecutando, se da bajo nombres diferentes.

Además de los talleres mencionados, la firma manifiesta desarrollar nuevos talleres dedicados a diversos públicos según las tendencias, demanda y propuestas que van surgiendo, como talleres de ODS, de conceptos básicos de Sustentabilidad, de tendencias globales en relación a las temáticas que abarca la empresa y tendencias en la industria, etc.

Al analizar la gama de servicios que Gemma declara ofrecer, entendemos que si bien es amplia, y por esto podría considerarse una organización muy completa por todo lo que brinda, gran parte de esta oferta de servicios resulta confusa e incluso redundante. Esto se infiere tras analizar materiales de comunicación en los que la firma declara cada uno de los servicios que ofrece, así como el sitio web corporativo, y entrevistando antes y después de su análisis a integrantes y a la Dirección.

Este aspecto es también considerado por uno de los consultores, Gabriel Berterretche, quien expresó: "es una cuestión que hay para mejorar, los productos que Gemma ofrece (...) en el sentido de lo que uno ofrece al mercado (...) tener más claro o tener mejor construido los productos".[38]

En la misma línea, al consultar a los responsables de Gemma sobre el detalle de los servicios que declaran ofrecer, no se ha logrado obtener respuestas ordenadas o claras. Así, tampoco logran plasmarlos con contundencia en los materiales digitales dirigidos a sus clientes actuales o potenciales. A su vez, en dichas herramientas o plataformas no se describen con acierto todos los servicios ni se brindan ejemplos de trabajos concretos ejecutados, más allá de nombrar de modo general a los clientes que han contratado servicios de Gemma. Lo dicho permite inferir que las propuestas de la consultora tampoco son del todo claras para los propios clientes. Se observa, así, inconsistencias en el discurso en lo que hace a su oferta comercial.

Aunque se evidencia la disposición de una gran cantidad y variedad de perfiles técnicos, así como la concreción de numerosos y diversos servicios íntegros y completos, con los que, como se estudia luego, los clientes resultan satisfechos, se encuentra una gran deficiencia a la hora de comunicar, enunciar y aterrizar los servicios ofertados. Investigar estos aspectos para

[38] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.319

completar el perfil de la firma requirió de mucha indagación, lo que no debería ser el caso para los clientes, que se entiende suelen buscar servicios claros y concretos, lo que puede perjudicar al desempeño de la organización.

3.5. Volumen de proyectos

En cuanto al volumen de proyectos con los que trabaja Gemma, se accedió a los datos de los últimos tres años. En julio de 2022, la empresa tenía 11 propuestas activas. En 2021 se ejecutaron 1895 horas de consultoría para 11 clientes, a través de 20 procesos de trabajo.

En la actualidad, los servicios principales y de mayor demanda son aquellos enfocados a las estrategias de Sustentabilidad, los reportes de Sustentabilidad (bajo estándares GRI), el fortalecimiento de equipos de trabajo, la medición de impacto y los talleres de capacitación y consultoría.

Por otro lado, forman parte de los servicios más relevantes los programas de desarrollo social y la educación sustentable. En ese marco, se organizaron últimamente distintas instancias educativas en Centros CAIF, talleres sustentables en centros educativos, y programas para docentes.

En relación con cada cliente se ponen en práctica distintos servicios, así como una combinación de ellos.

3.6. Fases del proceso de consultoría

Como primer punto en este apartado, resulta relevante destacar la forma en que Gemma SAS capta a sus clientes. En abril de 2021, dos de las socias manifestaron en una entrevista que la mayoría de los clientes contacta a la firma "por relaciones de confianza generadas con alguno de los integrantes del equipo, y eso se traduce desde el vínculo directo, de alguien que conoce a alguien que está, entonces recomienda directamente a Gemma"[39]. Por su parte, destacaron también que, en muchas ocasiones, los vínculos con quienes acaban por ser clientes de Gemma se construyen mediante la participación en diversas actividades y capacitaciones en las que se encuentran e interactúan. Además, otra de las formas de captación de clientes es a través de la

[39] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de abril de 2021). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.2, p.255

recomendación de organizaciones que ya han trabajado con Gemma previamente, como fue el caso de ONU Mujeres.

En 2021, en el marco de un programa llamado Pyme al Mundo, Gemma estudió la forma en la que llegó cada uno de sus clientes, el tiempo de trabajo desde el comienzo hasta la concreción de la propuesta, entre otros. Así, confirmaron que la mayoría de los clientes llegan por recomendación. Sin embargo, en julio 2022 enuncian haber avanzado en la estrategia de captación de nuevos clientes, a partir de un proceso de clarificación de mensajes para individuos que desconocen Gemma. En 2022, comenzaron a acceder a clientes sin recomendaciones de conocidos o referencias personales.

La empresa considera que tanto las alianzas como las actividades que organizan, la generación de contenidos en sus RRSS y la participación en talleres o espacios de *networking*, constituyen sus principales vías de captación de clientes. Uno de estos espacios es DERES. En palabras de su ex Directora Ejecutiva:

> la ventaja que tienen (...) de conformar una red como está, es que capitalizan el aporte si se quiere, por el acceso a los contactos que vos tenés… porque vos tenés a todos los gerentes de todas estas empresas, vinculándose a través de todos los espacios que nosotros generamos… entonces vos tenés a estas chiquitas metidas en todas partes, lo cual está muy bien porque nosotros también nuestro objetivo es que las empresas puedan hacer *networking* y facilitar…[40]

Se advierte que el mecanismo de captación de clientes no responde a una planificación estratégica totalmente profesional, sino que se basa en recomendaciones directas o espontáneas, volviendo un aspecto central para la permanencia de la firma sujeto a circunstancias azarosas. Se entiende que la recomendación directa y la consolidación de una buena Imagen de la organización apoyada en una reputación favorable aportan al proceso de captación y fidelización, aunque esto debería estar vinculado a un fuerte desarrollo estratégico y táctico en tal sentido.

Como forma de ilustrar los procedimientos de Gemma, presentaremos a continuación, el trayecto que ofrece la firma desde que un cliente se contacta con ellos.

Luego del primer acercamiento del cliente, se agenda una reunión para evaluar qué es lo que busca. Posteriormente, en 10 o 15 días, se le envía la propuesta. Así, el Área Comercial

[40] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.292

activa un proceso para elaborarla, se idea la propuesta, se adjudica un presupuesto y se la diseña para enviarla al cliente. Así, se esboza un plan de trabajo con las horas estimadas para cada tarea y Coordinación de Clientes asigna a los responsables de ejecutarlas.

Para que los planes sean eficientes, la empresa manifiesta tener definidos, escritos y graficados procesos internos de gestión que constan de alrededor de 14 etapas, dependiendo de la propuesta para cada cliente.

A su vez, para los clientes nuevos resulta insoslayable la elaboración de un diagnóstico que se efectúa en un período de dos a tres meses, dependiendo del servicio que busquen, se evalúan sus necesidades en constante diálogo con la organización.

Luego de cumplidas todas las etapas y la ejecución del servicio, Gemma lleva a cabo una evaluación y cierre con el cliente. Al finalizar se agenda una reunión con el cliente donde se le entrega un informe escrito, en el que se plasman los procesos, desafíos, aprendizajes y resultados. Luego, se procede a enviarle una encuesta de satisfacción. El trabajo culmina con una reunión de los consultores con el fin de evaluar el servicio brindado.

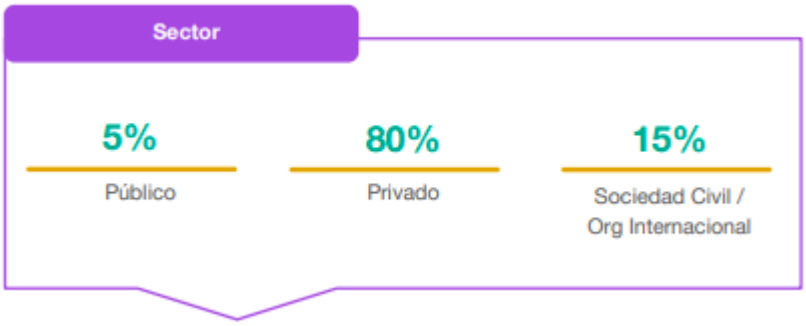
3.7. Público objetivo

Hasta el momento, la organización no ha sido capaz de definir un público objetivo concreto.

Se estudia una gran dificultad por parte de la firma para definir su público objetivo, e incluso para comprender la noción del mismo. Sin embargo, en base a entrevistas, así como en análisis e investigación del sector y del rubro, se considera que Gemma apunta a pequeñas y medianas empresas (pymes) y empresas grandes con interés y alineación en materia de Sustentabilidad y aportes a la sociedad. Dentro de las empresas, el público objetivo, en tanto interlocutores de Gemma, son los directores, referentes o miembros de áreas de Sustentabilidad, Responsabilidad Social, Recursos Humanos, Comunicación o Marketing.

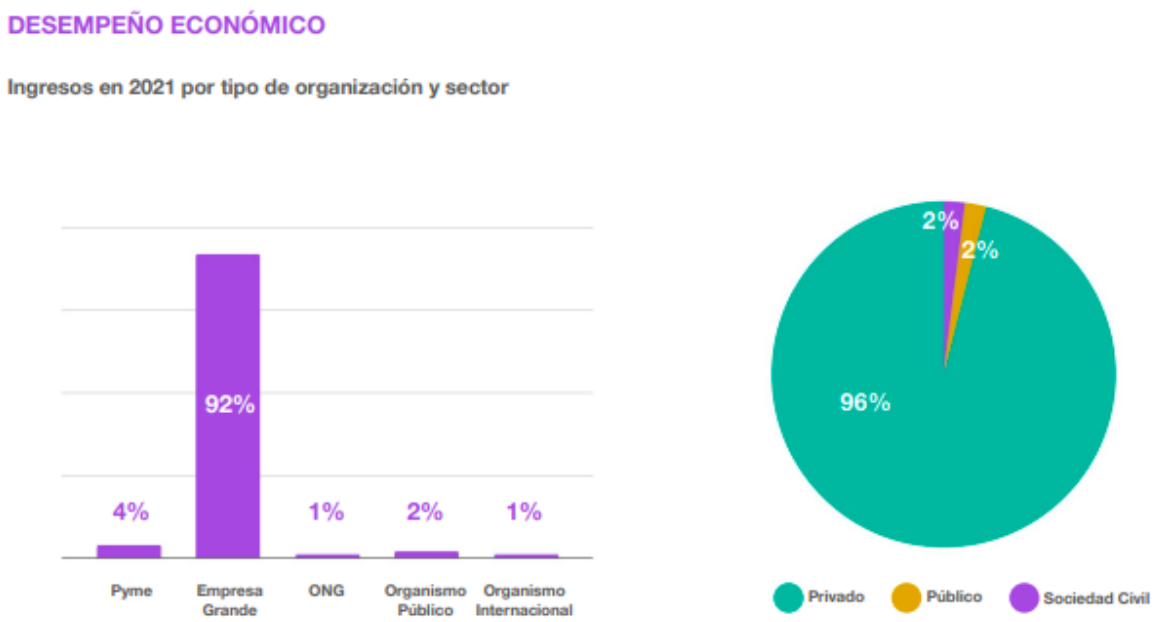
Se distingue a los clientes entre grandes empresas del sector privado y pymes, sector público y ONG’s u organismos internacionales. A modo ilustrativo, en 2021, un 80% fueron del sector privado, un 15% de la Sociedad Civil y organizaciones internacionales, y un 5% del sector público. El 92% de los ingresos de Gemma son de grandes empresas, un 4% de pymes, un 2% de organismos públicos, un 1% de ONG’s y un 1% de organismos internacionales.

Figura 7. ***Sectores de los clientes de Gemma en 2021***



Fuente: Resumen de impacto Gemma 2021.

Figura 8. ***Origen de los ingresos de Gemma en 2021***



Fuente: Resumen de impacto Gemma 2021.

A través de los gráficos que se presentan, se observa que el que se infiere como público objetivo, es el que efectivamente predomina entre los clientes de Gemma, así como que el mayor porcentaje de ingresos que recibe la organización proviene de las empresas grandes.

3.8. Financiamiento

La organización no dispuso a lo largo de su historia de formas de financiación externas para sustentarse, sino que esto proviene de la facturación de los servicios que se brindan a los clientes.

Sin embargo, como única fuente de aporte externo, en 2018 Gemma participó de un programa llamado Pro-digital en conjunto con otras Empresas B. Este fue planificado por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), la Fundación Da Vinci Latinoamérica y Nexit Uruguay, y consistió en el desarrollo y financiamiento de un sistema de gestión para todos los participantes, que luego cada empresa adaptó a su contexto.

Con respecto a los costos de los servicios de Gemma, estos se calculan en base a la cantidad de horas de consultoría brindadas, adicionando costos fijos y variables de la empresa. Para cada proyecto se presupuesta en acuerdo con la misma estructura en base al criterio del valor hora para cada consultor a lo que luego se suma un porcentaje de costos de la empresa. Al plantear las propuestas a los clientes, se proyecta el número de horas de trabajo, y luego, a través de una plataforma interna de Gemma creada específicamente, se hace un seguimiento de las horas de trabajo de cada consultor para asegurarse que se cumpla lo estimado, y ajustar en caso de ser necesario. La plataforma dispone de la lista de clientes activos, y en ella se actualizan las horas dedicadas por semana por parte de cada consultor, para que luego la Administración las procese y la Coordinación efectúe el correcto seguimiento de las horas trabajadas.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Al analizar una organización, es fundamental considerar su entorno, y estudiar la manera en que este puede afectarla. Capriotti (2009) lo define como la investigación de "la evolución de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la evaluación de cómo pueden afectar a la definición de los atributos de la Identidad Corporativa y a la Imagen de la organización" (p.160). En esta línea, el autor considera la definición de Robbins (1987) que concibe "el entorno como las instituciones o fuerzas que afectan la ac-tuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control" (Capriotti, 2009, p.161).

Como regla general, según exponen Gordon y Pratt (1986) las características fundamentales del entorno de una organización radican en que estas fuerzas deben ser externas, que se tiene escaso o nulo control sobre ellas y que pueden impactar significativamente en la consecución de los objetivos. (p.46).

Se distingue, así, entre el entorno general y específico de la organización.

4.1. Análisis del entorno general

El entorno general está constituido por "las fuerzas que pueden tener influencia sobre la organización, pero su importancia y la magnitud de tal influencia no es totalmente clara" (Capriotti, 2009, p.162). Para analizarlo en profundidad se trabajará sobre una matriz PEST, un acrónimo cuyas iniciales representan los factores que componen al entorno: político-legal, económico, sociocultural y tecnológico.

Se presenta a continuación el análisis PEST de Gemma.

4.1.1. Entorno político-legal

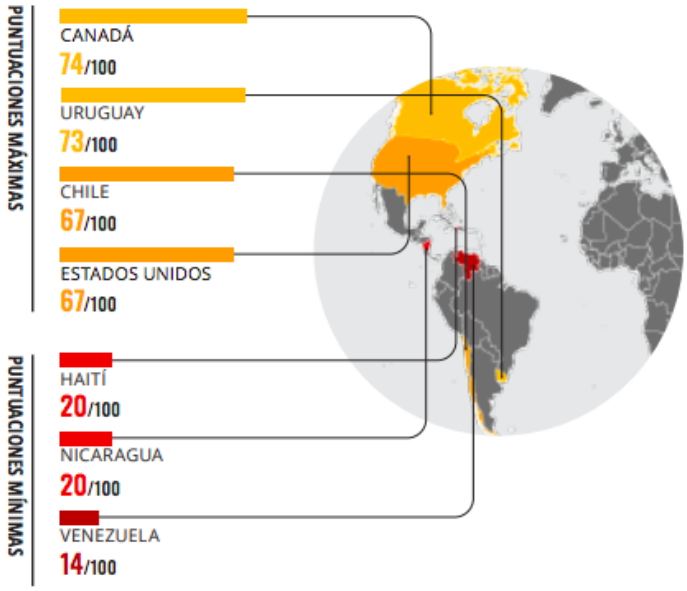
El primer aspecto del análisis PEST es el entorno político-legal. Para analizarlo en relación con Gemma, resulta pertinente precisar que está conformado por "todas las fuerzas e instituciones que detentan los poderes públicos, y que tienen capacidad para dictar leyes y reglamentaciones, ya sea a nivel local, regional, nacional o supranacional." (Capriotti, 2009, p.162)

El clima político de Uruguay es estable, factor que condiciona el contexto y situación de las organizaciones que llevan a cabo sus actividades en el territorio. Esto se sustenta en diversos estudios que demuestran la estabilidad política del país, el bajo Índice de Percepción Corrupción (IPC) y el alto Índice de Democracia.

Uruguay lleva 37 años de democracia ininterrumpida, desde el 1 de marzo de 1985, luego del fin de la dictadura cívico-militar durante 12 años, que comenzó en 1973. A partir de entonces, los tres partidos más grandes fueron alternando el poder, gobernando tres veces el Partido Colorado (en los períodos 1985-1990, 1995-2000 y 2000-2005), tres veces el Frente Amplio (en los períodos 2005-2010, 2010-2015 y 2015-2020) y dos veces el Partido Nacional (1990-1995, y el período actual, 2020-2025). De este modo, como manifiesta Uruguay XXI (2018), el país "ostenta desde hace años una fuerte estabilidad política y social, respaldada en una democracia consolidada y fuerte seguridad jurídica".

Además, según el Índice de Percepción de la Corrupción 2021, que elabora anualmente la corporación Transparencia Internacional desde el año 2012 y "califica 180 países y territorios en base a la percepción de su nivel de corrupción en el sector público según expertos y empresarios." (p.4), en el que se utiliza una escala de 0 a 100, correspondiendo el 0 a una alta corrupción y el 100 a corrupción inexistente, Uruguay tiene un puntaje de 73. En este sentido, de los 180 países, Uruguay entra dentro de los 20 con menor percepción de corrupción y es el segundo con mayor puntaje de América, como se puede ver en la siguiente imagen:

Figura 9. ***IPC en América en 2021***



Fuente: Transparencia Internacional (2021).

En adhesión a lo expuesto anteriormente, The Economist elabora desde el año 2006 un Índice de Democracia (*Democracy Index)*, en el que califica del 0 al 10 la democracia de 165 Estados Independientes según los criterios del proceso electoral y pluralismo, el funcionamiento del gobierno, la participación política, la cultura política y las libertades civiles, siendo 0 el menor valor y 10 el mayor. En el informe de 2021, Uruguay es calificado con un puntaje de 8.85 ocupando el puesto número 13 de mejor Índice de Democracia.

Figura 10. ***Democracy Index en 2021***

	Overall score	Rank	I Electoral process and pluralism	II Functioning of government	III Political participation	IV Political culture	V Civil liberties
			Full democracy				
Norway	9.75	1	10.00	9.64	10.00	10.00	9.12
New Zealand	9.37	2	10.00	8.93	9.44	8.75	9.71
Finland	9.27	3	10.00	9.29	8.89	8.75	9.41
Sweden	9.26	4	9.58	9.29	8.33	10.00	9.12
Iceland	9.18	5	10.00	8.21	8.89	9.38	9.41
Denmark	9.09	6	10.00	8.93	8.33	9.38	8.82
Ireland	9.00	7	10.00	7.86	8.33	9.38	9.41
Taiwan	8.99	8	10.00	9.64	7.78	8.13	9.41
Australia	8.90	9=	10.00	8.57	7.78	8.75	9.41
Switzerland	8.90	9=	9.58	8.93	7.78	9.38	8.82
Netherlands	8.88	11	9.58	8.93	8.33	8.75	8.82
Canada	8.87	12	10.00	8.21	8.89	8.13	9.12
Uruguay	8.85	13	10.00	8.57	7.22	8.75	9.71

Fuente: Democracy Index 2021.

En este eje del entorno general cabe destacar la posición del país frente a la atención a la preservación del medio ambiente en todos sus ámbitos, con base en políticas ambientales y leyes sociales desarrolladas. Entre estas se encuentran la Ley General de Medio Ambiente (Ley N° 17.283) que data del 28 de noviembre de 2000 y que ampara su protección. También la Ley N° 16.466, del 19 de enero de 1994 y que declara de interés general y nacional la protección del medio ambiente y la prevención del impacto ambiental negativo. Por otro lado, la Ley de Beneficio e Interés Colectivo (Ley N° 19.969), que tiene como objetivo principal que el Estado "identifique, reconozca y promueva a empresas que cuenten con un propósito que busque solucionar un problema social y ambiental." (Ley BIC, 2021).

En julio de 2020 se crea el Ministerio de Ambiente mediante el artículo 293 de la Ley N° 19.899. Dicho Ministerio tiene a su cargo la supervisión y evaluación de planes nacionales de protección del ambiente, así como la instrumentación de la política nacional en la materia.

Además, en la órbita del Ministerio de Medio Ambiente, se promociona y apoya a diversos programas y proyectos educativos que pueden afectar de una forma u otra a la organización y competidoras en sus actividades. Entre estos se encuentran el Programa de Control Ambiental, enfocado, entre otros, a autorizar, habilitar y generar registros ambientales, así como al control y seguimiento de esta materia, y el Programa Globe, centrado en las ciencias, el ambiente y la educación. También se encuentra el Plan Nacional Ambiental para el Desarrollo Sostenible, que busca identificar los desafíos del Uruguay en materia ambiental para encaminar y enmarcar a las políticas relativas, así como crear acuerdos.

Relativo a las fuerzas implicadas, se destaca a la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA), institución que vela por el cuidado y protección del ambiente, así como al Ministerio de Medio Ambiente, mencionado anteriormente, también con marcado interés en temáticas y prácticas vinculadas a la Sostenibilidad, que se entiende repercuten de manera positiva en la organización por medio de las propuestas, procesos y oportunidades que brinda el operar y las actividades de ambas instituciones.

En materia de medio ambiente y Sostenibilidad, el gobierno de la ciudad de Montevideo cuenta con un Departamento de Desarrollo Ambiental, cuya misión radica en la formulación, proyección y evaluación de los diferentes planes destinados a la gestión integral de la calidad ambiental en el marco de un Desarrollo Sostenible.

En 2005 a través de la Ley N° 17.866 se crea el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) que tiene por misión, organizar todos los planes y programas de políticas sociales del Estado uruguayo. Dentro de la órbita del MIDES se integran el Instituto Nacional de las Mujeres (InMujeres), ampliando sus cometidos a partir de la creación del Ministerio.

En la órbita del gobierno departamental de la ciudad de Montevideo, en octubre de 2016 se crea la División Asesoría para la Igualdad de Género dependiente de la Secretaría General de la Intendencia que tiene entre sus cometidos definir y coordinar el diseño e implementación de la política de transversalidad de la Igualdad de Género en Montevideo. También en la órbita del gobierno de la ciudad de Montevideo se encuentra el Departamento de Desarrollo Social, que diseña y ejecuta las políticas departamentales destinadas al adulto mayor, la juventud, la infancia y las personas con discapacidad, con el objetivo de contribuir al ODS 10 - Reducción de las Desigualdades.

Por otro lado, en marzo de 2010, se promulga la Ley N° 18.651 que atiende a la protección integral de las personas con discapacidad.

En relación con las instituciones públicas nacionales o departamentales que gestionan políticas para Desarrollo, Sostenibilidad y medio ambiente, Gemma SAS no ha establecido vínculos proactivos con ninguna de ellas, a excepción de una consultoría efectuada para el Municipio CH y otra para UTE.

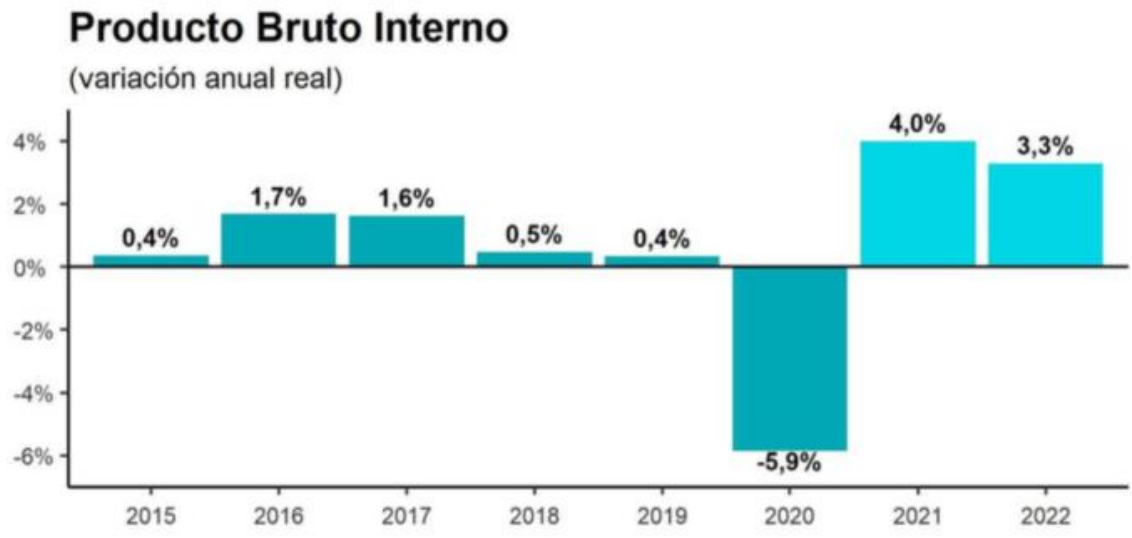
En otro orden, el Poder Ejecutivo promulgó, el 18 de setiembre de 2019, la Ley N° 19.820, que crea una nueva norma jurídica llamada Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), a la cual se ha hecho mención en anteriores apartados, con el fin de promover los emprendimientos, el desarrollo y la difusión de la Cultura emprendedora. Gemma, en la actualidad se rige por esta forma jurídica. A su vez, ésta propone a la empresa estar "representada por acciones y sus accionistas no serán responsables por las obligaciones sociales, más allá del monto de sus respectivos aportes." (Poder Ejecutivo, 2019, s/p)

4.1.2. Entorno económico

En segundo lugar, estudiaremos el entorno económico de la organización. Este es definido como aquel configurado por cada una de las organizaciones que trabajan, operan e intervienen en "la vida económica de una sociedad, y también por las variables que rigen la situación económica del país, como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de la economía del país, etc." (Capriotti, 2009, p.163)

Uruguay es un país que se caracteriza por tener una economía relativamente estable, lo que es posible analizar a través de diferentes aspectos. En el Informe de Coyuntura publicado en enero de 2022 por Grant Thornton, se estudia la situación económica del país, donde se puede observar distintas variables. En relación al Producto Bruto Interno (PBI), su variación se mantuvo similar o mejoró en los últimos años, a excepción de en 2020, por la situación de COVID-19, como se puede observar en el siguiente gráfico.

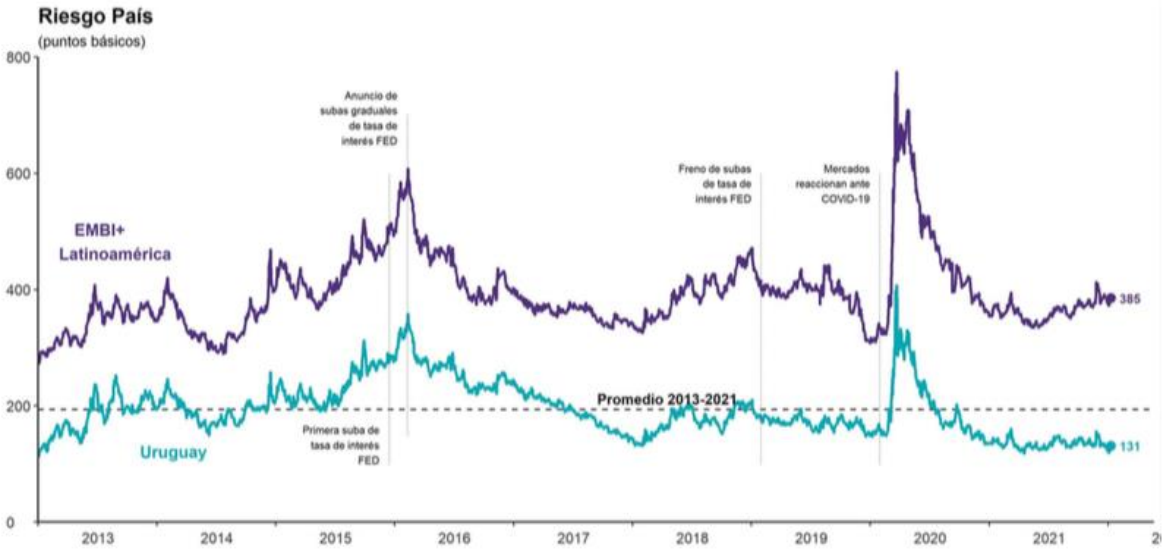
Figura 11. ***Gráfico de variación del PBI en años.***



Fuente: Grant Thornton (2022).

Por otra parte, en relación al Riesgo País, se manifiesta que "las mejores perspectivas para la economía uruguaya mantienen al Riesgo País en niveles mínimos desde el comienzo de la pandemia. El Riesgo País de Uruguay se ubica en 131 puntos básicos, el menor entre los países de LATAM" (Grant Thornton, 2022, p.37). Es posible visualizar las pequeñas alteraciones del Riesgo País desde el año 2013 en el siguiente gráfico:

Figura 12. ***Evolución del Riesgo País de Uruguay***

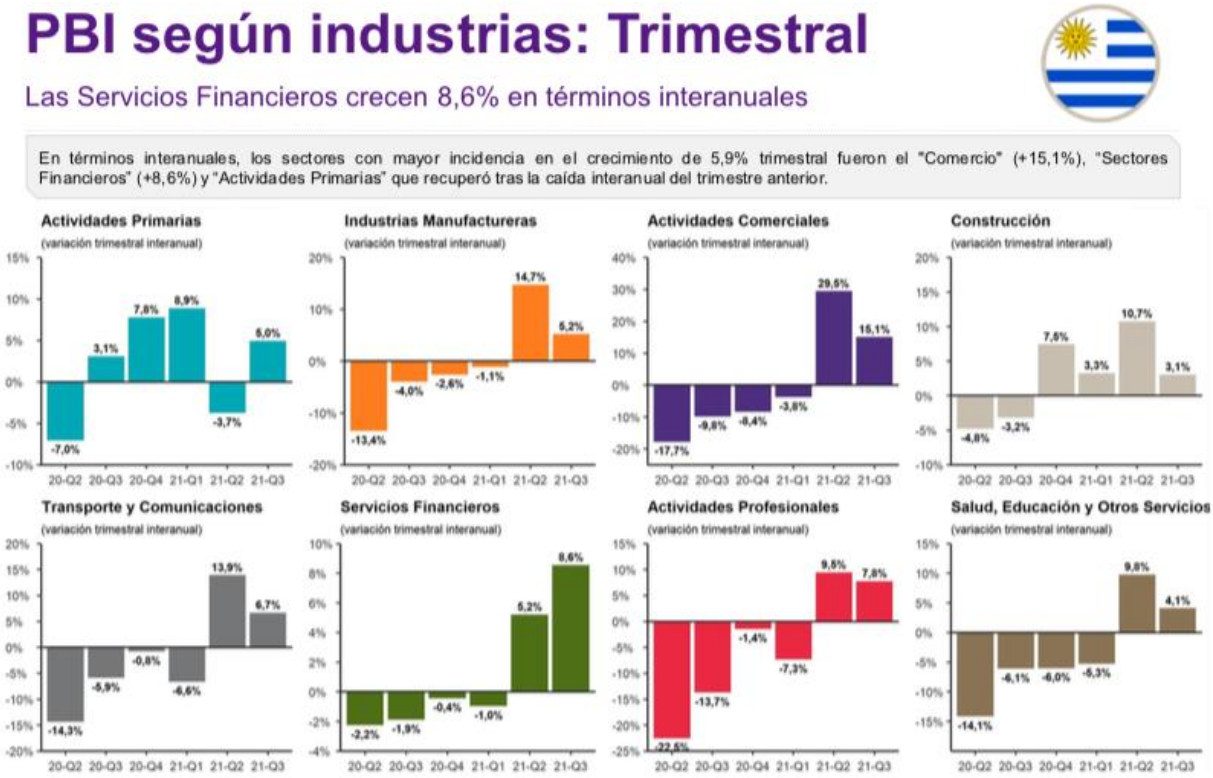


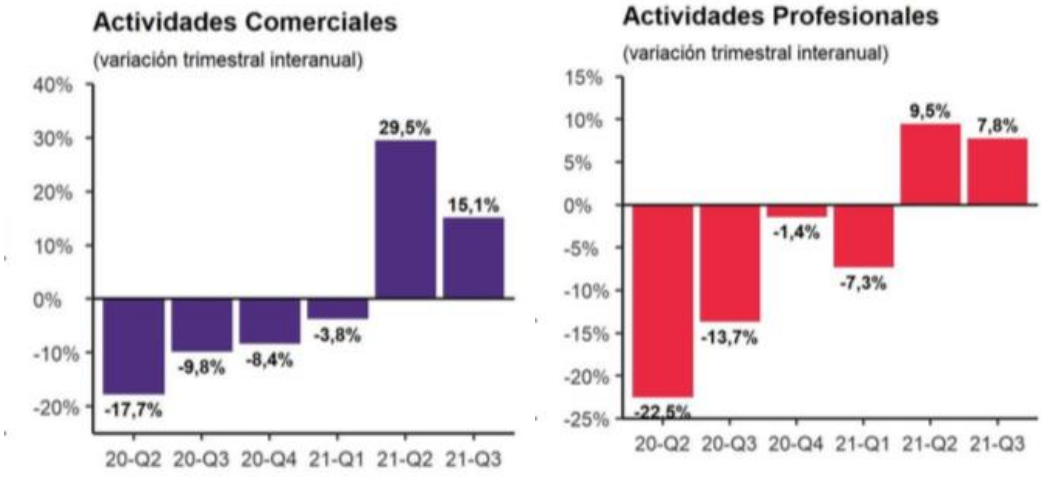
Fuente: Grant Thornton (2022).

Lo expuesto anteriormente favorece el desempeño de las empresas, ya que existen menos factores de incertidumbre económica que en países en los que la economía es muy variable, por lo cual existen menos obstáculos al momento de decidir realizar una inversión. Esto favorece que distintas organizaciones deseen contratar los servicios de Gemma SAS.

En contraposición a lo mencionado, en momentos de crisis, como por ejemplo una pandemia, el tipo de servicios que brinda Gemma SAS es uno de los primeros en verse afectados ante los recortes económicos. En este sentido, se observa el PBI según las industrias, por trimestre, en el que las áreas más afectadas fueron las actividades comerciales y profesionales.

Figura 13. ***Evolución del PBI trimestral según industrias 2020 – 2021***





Fuente: Grant Thornton (2022).

Por otra parte, los precios del mercado, tanto de proveedores como de la competencia, afectan a Gemma SAS dado que se deben tener en consideración para establecer los precios de los servicios a ofrecer. Esto se estudiará en el apartado destinado al análisis del entorno competitivo.

Como último aspecto del entorno económico, se destaca que la existencia de distintos fondos de recursos y programas que subsidian a empresas enfocadas a la Sostenibilidad, como Gemma, es un factor que puede incidir en el desempeño de la organización, dado que es posible acceder a programas que beneficien su crecimiento y desarrollo, así como otras empresas pueden apuntar a participar de programas de financiamiento para generar cambios en su empresa, recurriendo a Gemma SAS como consultora. A modo de ejemplo, se relevan los siguientes programas existentes:

Tabla 4. ***Programas de subsidio a empresas en Uruguay***

Nombre del programa	Organización facilitadora	Descripción según Uruguay Emprendedor
ProDigital	ANDE	Iniciativa que financia procesos de transformación digital para grupos de pequeñas empresas formalizadas.
Fondo Industrial	Ministerio de Industria, Energía y	Otorga fondos no reembolsables, asignados por un proceso competitivo, a empresas que presenten proyectos de inversión en el sector industrial que

	Minería (MIEM)	promuevan el agregado de valor.
Proyecta Uruguay	Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)	Busca identificar, atraer, acelerar y financiar emprendimientos innovadores con potencial de crecimiento del exterior que busquen escalar desde Uruguay al mundo.
Fondo para el Desarrollo (FONDES)	Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP)	Busca promover y apoyar la profesionalización, la aplicación de las mejores prácticas de gestión empresarial, el incremento de la productividad y la Sustentabilidad de los emprendimientos apoyados.
Fondo Rotatorio Especial (Frecoop)	INACOOP	Establece criterios y prioridades para la asignación de recursos financieros entre los diferentes proyectos y actividades para el cooperativismo y la economía social.
Semilla ANDE	ANDE	Aporte económico no reembolsable que tiene por objetivo apoyar a emprendedores de todo el país a la puesta en marcha, fortalecimiento y crecimiento de sus emprendimientos.
Voucher de innovación para empresas de Industrias Creativas	ANII	Busca facilitar la vinculación entre empresas del sector tradicional y empresas del sector creativo para generar innovación y mejoras en productos, servicios, procesos y formas de comercialización, como puntapié hacia posibles proyectos colaborativos de mayor tamaño. Está dirigido a empresas del sector de industrias creativas que solicitan el voucher para ejecutarlo con una empresa de otro sector económico.
Programa de	BioValor	Busca identificar e impulsar la validación de ideas e

Oportunidades Circulares		implementación de proyectos que promuevan una transición eficaz hacia la Economía Circular, contribuyendo al Desarrollo productivo Sostenible.

Fuente: Elaboración propia en base a Uruguay Emprendedor (2022).

A través de la tabla, se pueden estudiar todas las posibilidades y oportunidades que tiene Gemma SAS para apoyarse y financiarse.

4.1.3. Entorno sociocultural

Entendemos por entorno sociocultural aquel que comprende el conjunto de "valores, normas, creencias y costumbres establecidos en una sociedad o grupos de esa sociedad." (Capriotti, 2009, p.163). Todo lo relativo a las tendencias y variables en las modas, los hábitos y costumbres de las personas, pueden incidir en el desarrollo de las organizaciones.

Hoy existe una propensión al cuidado del medio ambiente, el auge de la RSE, la Sostenibilidad, y la Economía Circular, conceptos que fueron explicados, descritos y justificados anteriormente en el marco teórico de este documento. Que estos se hayan convertido en tendencia, se debe a la preocupación y toma de conciencia manifiesta hoy en día la sociedad, y que continúa incrementando, en torno a la preservación del medio ambiente.

De todas formas, en un estudio de Equipos Consultores de 2016, llamado *Estudio cualitativo de corte antropológico, para conocer en profundidad la idiosincrasia, percepciones, hábitos y motivadores sobre el fenómeno de la basura en Montevideo*, se destacan tres perfiles de ciudadanos: los "Comprometidos/proactivos"; los "Vive y deja vivir"; y los "Indiferentes/perjudiciales". Los primeros son los que tienen la iniciativa de coadyuvar a solucionar el problema de la gestión de residuos; los segundos tienen la actitud de seguir las reglas, en general, sin cuestionarlas demasiado ni haciendo esfuerzos por cumplirlas en todas las ocasiones; y los últimos son los que no tienen conciencia de la problemática mencionada. Así, se entiende que aún no es la totalidad de la población la que posee una conciencia o interés pleno sobre el cuidado del medio ambiente.

Por otra parte, se destaca que hay un cambio de actitud de los consumidores, lo que repercute en la necesidad de una alteración en el modo de operar de las organizaciones en ciertos aspectos como la modalidad de sus procesos, sobre todo en las grandes industrias, ya

que son actores responsables de los daños que se ocasionan en el medio ambiente. Así, se producen a su vez cambios legales influyentes en la sociedad y en la cultura, mencionados anteriormente, que contribuyen a la toma de conciencia, tanto de consumidores como de organizaciones.

Un estudio de la consultora ID Retail de 2020, en el marco de una campaña de Unilever, reveló que un 55% de los consumidores opta por marcas que cuidan el medioambiente, que solo el 13% buscan su marca habitual, y que el cuidado de éste es una de las preocupaciones que motiva que los consumidores sean más empáticos, tengan mayor compromiso, y que esto incida en la decisión de compra. Además, indicó que un 79% de las personas en Uruguay tienen motivación por el cuidado del medio ambiente y que el 80% tiene conductas hacia el reciclaje. (El País, 2020, s/p).

En cuanto a las organizaciones, ya son 13 las empresas uruguayas que declararon una interdependencia con la comunidad, convirtiéndose en empresas B, en compromiso con el impacto positivo en la sociedad. Sobre estas bases, además existen en Uruguay más de 40 OSC's nucleadas en la Red Uruguaya de ONG's ambientalistas, que tienen como objetivo común el "conocimiento, defensa y preservación del ambiente físico, biológico y cultural de nuestro país.", según indica el MIEM (2021, s/p).

Tal como se ha destacado en otros ejes del entorno general de la organización, el país enfrenta, desde hace algunos años y en la actualidad, el desafío de los cambios en las costumbres, hábitos y actitudes de la comunidad referidas al cuidado de la sociedad y el medio ambiente, a través de la ejecución de programas, leyes y proyectos, de la mano de personalidades referentes, OSC's, organizaciones educativas, centros, entre otros actores.

4.1.4. Entorno tecnológico

Respecto al entorno tecnológico en el que se posiciona Gemma, el cual refiere "a todos los avances científicos, cuya aplicación permite el mejoramiento de los productos y servicios" (Capriotti, 2009, p.163), se encuentran, por un lado, los progresos a nivel de innovación en distintas áreas.

En primer lugar, el incremento y perfeccionamiento de las plataformas digitales permiten la organización de nuevas y distintas actividades que se pueden ofrecer dentro de los servicios de la firma, así como es posible comunicar a bajo costo sobre Gemma SAS y su cartera de servicios a bajo costo a través de este tipo de canales.

También son parte de estos factores las nuevas metodologías para fortalecer el trabajo en equipo y *team building*, y la posibilidad de organizar eventos tanto de manera presencial como virtual o híbrida. De esto último se destaca que pueden ser producidos de manera exitosa gracias a que, al menos hasta 2019, Uruguay era el país latinoaméricano con mayor avance en el desarrollo de las TIC 's, considerando que "Posee la mayor penetración de Internet por fibra óptica en hogares y negocios, el precio más asequible para el acceso a Internet y se encuentra entre los países con las mayores velocidades de descarga de la región." (Uruguay XXI, 2019, s/p).

A su vez, se ha consolidado la utilización de nuevas vías y plataformas de comunicación remotas a partir de la crisis sanitaria que comenzó en 2020, que a su vez habituó a las personas a su uso e integración, tanto para el trabajo y otras actividades como para la vida cotidiana. Dichas plataformas son protagonistas en la función de la circulación de información entre las organizaciones y sus públicos.

La innovación en cuanto a distintos métodos para desarrollar actividades que favorezcan la Sustentabilidad como el compostaje, el reciclaje, la Economía Circular, entre otros, también conviven en el entorno tecnológico de Gemma SAS. Las distintas técnicas para efectuar mediciones de impacto y Reportes en este sentido son, asimismo, parte de las tecnologías que influyen en la organización.

4.2. Análisis del entorno específico

Resulta pertinente, ahora, analizar el entorno específico de Gemma SAS, definido como "aquel que tiene una influencia directa sobre la organización, ya que puede afectar la supervivencia, el crecimiento o el logro de los fines de la entidad" (Capriotti, 2009, p.164). Se distingue, dentro de este, el entorno competitivo y el entorno de trabajo, delimitados y estudiados a continuación.

4.2.1. Entorno competitivo

Consideramos entorno competitivo a todas aquellas organizaciones que apuntan a la satisfacción de la misma necesidad o similar, "que concurren en su mismo sector de mercado, ya sea ofreciendo productos similares, o bien productos alternativos o sustitutivos" (Tena

Millán, 1992; Schoell y Guiltinan, 1990 en Capriotti, 2009, p.164). En el caso del objeto de estudio de este trabajo, se considera competencia a toda empresa que brinda consultoría en Sostenibilidad. De todos modos, la dinámica misma del sector favorece el desarrollo estratégico de acciones y servicios conjuntos con empresas del mismo rubro, como veremos más adelante.

A continuación se procederá a efectuar "el estudio de las características y capacidades de los competidores, y la evaluación de cómo pueden afectar(la) (de forma positiva o negativa)" (Caprotti, 2009, p.165). Para ello, partimos de su identificación, para luego analizarlos, detectar posibilidades de diferenciación con respecto a estos, y poder definir la estrategia de la empresa en relación con su entorno competitivo.

Habiendo investigado el sector, se identifica como competencia de Gemma SAS a las siguientes consultoras: YouHub, Agencia Neto, ReAcción, 3Vectores, 4D Lab, Meta Sustentable, Umuntu y Damasco Sustentabilidad. Se expone un cuadro comparativo sobre la forma en que éstas se enuncian, presentan sus servicios y enfoques a través de los cuales trabajan, y sus clientes destacados.

Tabla 5. ***Cuadro comparativo entre consultoras en Sostenibilidad en Uruguay***

Consultora	Empresa B	Servicios que manifiestan ofrecer	Enfoques mediante los cuales sostienen que trabajan	Clientes destacados
YouHub	Sí	Asesoramiento legal, mentoría, capacitación y planes flexibles para personas y organizaciones en el cambio hacia las nuevas economías, trabajando en el diseño legal de los negocios para generar una sociedad más humana desde la creación de empresas con este propósito.	Crecimiento sostenible, la búsqueda del balance entre la vida familiar y laboral, y la oportunidad de negocios que preserven y atiendan los problemas sociales de la humanidad. Empoderamiento de las mujeres para llevar a cabo nuevos emprendimientos, fortalecer el liderazgo y la inclusión.	No se encuentra información disponible debido a que la página está en construcción al 08/2022.
Agencia Neto	Si	Servicios de comunicación a través de las acciones responsables y el Triple Impacto, elaboración de programas y acciones de comunicación, el desarrollo de talleres, workshops, eventos y charlas	Convicción por transformar la sociedad a través de las empresas. La mayoría de las acciones y propuestas para sus clientes se centran en cuestiones ambientales, aunque también se han desarrollado	Salus, Municipio CH, Santander, Mercadolibre, OSE.

		respecto a temáticas sociales y medioambientales, Informes de Sustentabilidad, seminarios educativos.	algunas acciones destinadas a la capacitación y team building para empresas e instituciones educativas.	
ReAcción	No	Creación de planes estratégicos y a medida enfocados en la Sustentabilidad, programas de capacitaciones para empresas y organizaciones, reportes de acción y actividades y eventos empresariales.	Medioambiental con énfasis en la circularidad y la Sostenibilidad. Manifiestan interés por la equidad de género. Liderazgo femenino.	McDonald 's, Globant, Intendencia de Montevideo, Conaprole.
3Vectores	Sí	Servicios de branding sustentable basándose en el Triple Impacto. Realiza trabajos de “Ecodiseño”, proyectos digitales, “Purpose Branding”, diseño local y “Tourism Branding”.	Diseñar una Nueva Economía a través de la Sustentabilidad, redefinir el éxito empresarial a través de los modos de actuar de las empresas.	UNICEF, Marca País Uruguay, TedxPuntaDelEste, My Suites Boutique Hotel, AWA Boutique Hotel.

4D Lab	Sí	Procesos de inclusión a personas con discapacidad, educación inclusiva, clases, asesorías y talleres a empresas, capacitación en idiomas, apoyo en eventos, medición y gestión de impacto.	Diversidad e inclusión, comunicación humana y desarrollo regenerativo.	Banco República, Farmashop, Búsqueda, Teatro Solís, Itaú, McDonald 's, UTE, BASF, Bimbo, Deloitte.
Meta Sustentable	No	Gestión de residuos, medición de huella de carbono, eventos sustentables y soluciones ambientales para conducir a la Economía Circular.	Basura cero, que lo conciben como una meta ética para asesorar a las organizaciones a modificar su relación con los residuos y gestionarlos de manera inteligente y responsable con el medio ambiente.	No se encuentra información al respecto.
Umuntu	Sí	Asesoramiento en accesibilidad e inclusión, creación de material accesible, capacitación y formación en inclusión, eventos e interpretación en lenguaje de señas y audiodescripción.	Abordaje con objetivos de cambio cultural hacia la inclusión de la discapacidad.	Aeropuerto de Carrasco, ANII, UTE, Santander, Naciones Unidas (Uruguay y Chile), Itaú, Starbucks, McDonald 's, Hospital Británico, Antel.

Damasco Sustentabilidad	Sí	Estrategia, planificación y ejecución de planes sostenibles, encuentros de equipo y clima de trabajo, voluntariado corporativo, team building, coaching, eventos, campañas de comunicación orientadas a la Sustentabilidad, asesoramiento a emprendimientos de impacto	A través del Desarrollo Sustentable con una visión de impacto social, económico, ambiental y cultural, considerados como interconectados y complementarios.	Sura, Zenit, Samsung, ANCAP, L'oréal, Mercadolibre, Salus, The British School.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los servicios que las consultoras presentadas manifiestan ofrecer, se advierte que si bien todas operan en áreas similares, la diferencia principal radica en los énfasis que se ponen en cada una de ellas. Así, se observa que Agencia Neto, ReAcción y Damasco Sustentabilidad son las que suponen ofrecer el servicio más similar a Gemma SAS, mientras que YouHub se especializa en género, Meta Sustentable y 3Vectores se enfocan más en el medio ambiente, la circularidad y la Sustentabilidad, y 4D Lab y Umuntu ofrecen sus servicios a través de un enfoque principalmente caracterizado por la diversidad e inclusión.

Como se expuso en el apartado 2.4 Sector de Actividad, se trata de un rubro que se caracteriza por ser a la vez competitivo y fuertemente colaborativo donde abundan las propuestas trabajadas por más de una consultora. Esta modalidad se materializa a través del desarrollo conjunto de capacitaciones, eventos, convocatorias e incluso de la tercerización de un servicio si se entiende que otra organización tiene una mayor *expertise* en determinada área y será más beneficioso para un cliente su integración. Por ejemplo, Gemma ha trabajado con YouHub en conversatorios sobre género, con Agencia Neto y 3Vectores en una propuesta para Nestlé y con 3Vectores para Marca País Uruguay, entre otras colaboraciones. A su vez, ciertos clientes rotan los servicios de consultoría entre las empresas existentes en el mercado, optando por una u otra en función del servicio requerido, tal como se puede observar en el cuadro comparativo la coincidencia en algunos de estos.

Gemma considera que su valor diferencial reside en la ejecución de planes y propuestas a medida, sin embargo esa propuesta también es ofrecida por otras consultoras. Tamara Farré, insiste en subrayar esta noción como atributo diferencial de la firma:

> Una de las cosas que tratamos que nos diferencie, que también es un desafío porque sostener ese tema no es menor… es que no tenemos unas únicas recetas ni productos estandarizados. Lo cual, tiene sus fortalezas y también tiene sus debilidades. (...) Nos permite construir los proyectos en relación a lo que las otras partes necesitan, y eso lo hace como un traje muy a medida, eso termina siendo un diferencial… Tenemos una manera de funcionar, incluso en los servicios, muy flexible, entonces, nos ha pasado de tener que resignificar en la marcha procesos, objetivos o maneras, y el hecho de que esa flexibilidad sea parte de lo que nos define también nos permite que eso pase, y eso es bien valorado por los clientes.[41].

[41] Gajer, M. & Orazietti, A. (6 de mayo de 2021). Entrevista a Manuela Da Silveira, Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.3, p.277

Como expresa la directiva de Gemma, esto puede suponer una fortaleza, como también en ciertas ocasiones un desafío mayor o un aspecto negativo por el que potenciales clientes podrían elegir otras empresas, por el hecho de buscar una propuesta rápida, en lugar de atravesar por el proceso que propone la organización.

Se entiende que este discurso podría ser leído como falta de profesionalismo en el seguimiento de los procesos y la personalización, los cambios de rumbo o los enfoques específicos, como un abordaje improvisado de las soluciones. En este sentido, Damián Farré manifestó que "no hay mucho preestablecido sino que todo se va creando semana a semana"[42]. Sin embargo, Gemma entiende que parte de su diferencia radica en adaptar y crear procesos específicos para cada cliente, aunque tal vez hay asuntos que requieren ser estandarizados, para lograr, por un lado, una mayor eficiencia y rentabilidad, y por otro, una imagen más profesional, clara y concreta.

Con respecto a las tarifas de honorarios que maneja la firma no se ha logrado obtener en esta investigación datos más allá del valor hora de los consultores.

Se analiza, también, que todas las consultoras presentadas manifiestan el mismo propósito en sus plataformas discursivas: "humanizar" el mundo empresarial y actuar como agentes de cambio a través de sus negocios. Además, la mayoría de los competidores directos son, como se ha visto, Empresas B. Así, sus lineamientos, e incluso sus discursos corporativos, que se perciben como retóricos, son similares. Este tipo de organizaciones, con grandes similitudes en su Filosofía Corporativa y comportamiento, suelen presentar confusiones a la hora de comunicar externamente e incluso de definirse internamente, ya que se pone mucho énfasis en conceptos relativos a la Sostenibilidad, dejando de lado el eje comercial y los objetivos de negocio. Se considera que el mensaje de propósito con el que muchas suelen presentarse, el de "humanizar el mundo corporativo", no es perdurable, dado que, como se explicó anteriormente, cada vez más organizaciones presentan en sus modelos de negocio estrategias de Sustentabilidad y Desarrollo Humano. Nos encontramos entonces en una fase de transición que para muchas empresas es un punto de partida y deja de ser un diferencial para las consultoras.

[42] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damián Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.340

4.2.2. Entorno de trabajo

El siguiente marco del entorno específico, como se mencionó, es el entorno de trabajo. El mismo se refiere a “a todos aquellos agentes que se encuentran en estrecha relación con la organización y que participan, en mayor o menor medida, en el funcionamiento de la entidad” (Capriotti, 2009, p.164). En el capítulo 5.1 Análisis de los públicos se profundizará sobre cada uno de los agentes que influyen en el desempeño de Gemma SAS.

5. ANÁLISIS COMUNICACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. Análisis del los públicos

En este apartado se analiza a los públicos de Gemma SAS, destacando sus fundamentos para serlo, definiciones, intereses que comparten con la organización, y ejemplos. Luego se los clasifica según las categorizaciones de Mazo, Grunig y Hunt, Johnson, Scholes, Whittington y Capriotti.

5.1.1. Fundamento de los públicos de la organización

Míguez González (2007) expone que para algunos autores, "un público es un colectivo de carácter más o menos permanente" (p.185), y que puede ser considerado como tal por diversas razones, entre ellas, "porque la organización lo ha elegido como colectivo con el que comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición." (p.185). Por el contrario, refiere también a que otros autores, como James E. Grunig, "consideran que público es un colectivo situacional, que depende de una serie de circunstancias que motivan su formación." (p.185).

En este sentido y de todas formas, destaca que ambas concepciones resultan útiles para la práctica de las relaciones públicas, puesto que la primera perspectiva "sirve para preparar diferentes tipos de programas de carácter habitual para unos destinatarios con unas características más o menos comunes." (p. 185), y la segunda, "ayuda a diseñar estrategias de relaciones públicas más efectivas para casos concretos." (p.185).

Como plantean varios autores, entre ellos Ledingham y Bruning (2000), Grunig y Hunt (1984), Grunig y Repper (1992), Capriotti (1992),

> El análisis de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva relacional: analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer la relación o vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares con la organización. (Capriotti, 2009, p.72)

En tal línea, se presenta a continuación la Tabla 6, una matriz no jerarquizada que resulta de la identificación de los principales públicos de la organización, la definición de cada

uno de ellos, su fundamento para ser considerado como tal, los intereses mutuos entre Gemma SAS y cada público, así como detalles de los vínculos y ejemplos de cada uno de ellos. Luego, en la Tabla 7, se procederá a establecer una categorización de los mismos tomando como referencia las matrices de jerarquización propuestas por diversos autores.

Tabla 6. ***Matriz de públicos de Gemma***

Públicos	Definición	Fundamento para ser público	Principales intereses de las partes	Detalle y ejemplos
Clientes	Organizaciones de variados rubros que recurren a los servicios de Gemma.	Son el público objetivo de la organización, que consumen los servicios que brinda, y sus experiencias influyen en la generación de nuevos proyectos propios y de otros clientes, así como en la Imagen de Gemma.	Mantener un vínculo bueno y fluido para continuar trabajando en conjunto. Conocer las propuestas de Gemma que permitan obtener un provecho para la empresa.	Se ejecutan planes en distintos plazos, así como acciones puntuales. Algunos clientes realizan planes todos los años. Principales en la actualidad: Itaú, Summum, Securitas, Grupo Tata, Ecologito, Municipio CH, Salus, Red de Pacto Global.
Empleado	Auxiliar administrativo en relación de dependencia.	Incide en el buen funcionamiento del	Mantener un vínculo de motivación,	

		Área Administrativa.	compromiso y colaboración. Tener un buen clima laboral y recibir remuneraciones acordes a su trabajo. Tener claras sus tareas y responsabilidades.	
Profesionales independientes	Profesionales independientes que ejecutan distintas actividades para la organización según sus competencias y *expertise.*	A pesar de no estar en relación de dependencia con Gemma, son la cara visible de la empresa y de ellos depende la reputación de la misma y la satisfacción de los clientes. Son la base para que la empresa funcione y ejecute activamente sus proyectos. Son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales.		Gemma cuenta con 12 profesionales a los que se convoca por proyecto.
Socios	Son los accionistas de la	De ellos dependen	Crecimiento y	Tamara Farré,

	organización.	las políticas directivas de la firma, tanto en su modelo de negocio como en su gestión general.	desarrollo de la organización y de sus diferentes unidades de negocio.	Carolina Canil, Ximena Varon, María del Carmen Crapelli y Federico Baráibar.
Competencia	Gemma considera competencia a toda empresa que brinda consultoría en Sostenibilidad, aunque poseen distintos enfoques en sus servicios.	Las acciones de la competencia inciden en el desarrollo de las tareas de Gemma, tanto por el acceso a distintos clientes, como por modificaciones en procesos, entre otros. Sin embargo, en este rubro, en muchas situaciones se realizan acciones y	Conocer a la competencia y sus propuestas, generar vínculos sanos de respeto mutuo y colaboración, desarrollar un buen clima de trabajo en el sector.	YouHub, Agencia Neto, ReAcción, 3Vectores, 4D LAB, Meta Sustentable, Umuntu y Damasco Sustentabilidad.

		servicios en conjunto con las empresas competidoras.		
Proveedores	Organizaciones que proveen a Gemma de distintos productos y servicios para efectuar sus acciones.	Brindan productos y servicios que contribuyen a la cadena de trabajo de la organización.	Desarrollar vínculos estrechos y con compromiso para el máximo beneficio de ambas partes.	Gemma selecciona a sus proveedores en base a su alineamiento con los valores y propósitos de la organización. Estos brindan productos y servicios a Gemma, necesarios para el desarrollo de sus acciones. Son Ceprodih, Halo, Sellín, Elé B, VTS Contact Center (Contact Center

				Inclusivo), My Suites (hotel y salones), ViviBordoli (fotografía), Sentimientos a domicilio (servicio gastronómico), Dulces Melodías, entre otros.
Comunidades de intereses	Son aquellas comunidades con las que Gemma comparte ideas y valores.	Existen ciertas comunidades de intereses con las que Gemma puede trabajar en conjunto, además de apuntar a la presencia de miembros de estas en sus eventos.	Trabajar en conjunto por fines en común, lograr buenos vínculos y el apoyo mutuo.	Son las comunidades que militan por la igualdad de género, la Sustentabilidad, el Desarrollo Humano, en contra de la discriminación, miembros de mipymes, jóvenes empresarios, entre

				otros.
Fundaciones y ONG's beneficiarias de los programas	En muchas de las estrategias que elabora para sus clientes, Gemma, colateralmente, beneficia a distintas organizaciones como fundaciones y ONG's con las que trabaja.	Entre los valores de la organización se encuentra contribuir a la sociedad. A través de sus servicios, Gemma facilita el contacto entre otras empresas y ONG's y fundaciones, como parte de las acciones de RSE. Además, realiza acciones y actividades propias junto a distintas organizaciones beneficiarias.	Mantener vínculos sanos, fuertes y de colaboración mutua para nutrirse de las acciones en conjunto y continuar realizando actividades de este tipo.	Se ejecutaron actividades con CAIF Nuevo París, Ceprodih, Fundación Nuestro Camino, entre otros.
Aliados	La empresa establece distintas	El trabajo en	Mantener una buena	Se detallan ejemplos

		alianzas corporativas. Se distingue entre alianzas institucionales con organizaciones de otros rubros y aquellas que los vinculan con otras consultoras del mismo sector de actividad.	conjunto con sus aliados es útil a la organización tanto para aprender y progresar como tal, como para satisfacer ciertas necesidades específicas de sus clientes y para contribuir a la comunidad.	relación para continuar trabajando en acciones, programas y actividades en conjunto.	a continuación.
Principales aliados institucionales	**Sistema B**	Sistema B es una organización sin fines de lucro referente en RSE en el país y en el mundo. Es reguladora de las certificaciones de Empresas B.	Gemma es Empresa B, y además de realizar actividades que promueven la RSE en conjunto, brinda como uno de sus servicios el asesoramiento para	Mantener una buena relación para continuar trabajando en acciones, programas y actividades en conjunto.	

			transitar el proceso y adquirir la Certificación B.		
	DERES	Organización que une a empresas uruguayas que trabajan temáticas de Desarrollo Sostenible. También cuenta con un sistema de premiaciones llamado Reconocimientos DERES.	Gemma se nutre de la red y los distintos programas que DERES ofrece para crecer como empresa. A su vez, ha recibido reconocimientos de la organización a lo largo de su historia.	Mantener una buena relación para continuar trabajando en acciones, programas y actividades en conjunto.	
	ACDE	La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa es una organización que conforma una red de contribución entre empresas para superarse en conjunto. La Sustentabilidad y el Desarrollo	Gemma participa de los grupos de trabajo de la organización mediante los que se fortalece, así como brinda apoyo a otras	Mantener una buena relación para continuar trabajando en acciones, programas y actividades en conjunto.	

		forman parte de sus valores.	organizaciones.		
	ANDE	La Agencia Nacional de Desarrollo es una organización que ofrece programas para mejorar el desempeño de las mipymes en Uruguay.	Gemma participa de los programas de ANDE, que le permiten cambiar procesos y estrategias de la organización.	Mantener una buena relación para continuar trabajando en acciones, programas y actividades en conjunto.	
	AJE	AJE es la Asociación de Jóvenes Empresarios, que promueve la colaboración y trabajo en conjunto entre jóvenes uruguayos empresarios.	Gemma es parte activa de la misma, mediante la que se desarrolla y contribuye al desarrollo de otras pequeñas, medianas y grandes empresas.	Mantener una buena relación para continuar trabajando en acciones, programas y actividades en conjunto.	
	IARSE	Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial	Se desarrollan programas para la	Mantener una buena relación para continuar	

		que opera como referente regional mediante un equipo de especialistas para promover la utilización de herramientas, programas y conocimientos de Sustentabilidad y Desarrollo Humano en las empresas.	Sustentabilidad en la docencia en conjunto, así como existe la posibilidad de llevar a cabo nuevos proyectos en alianza.	trabajando en acciones, programas y actividades en conjunto.	
	ONU Mujeres	Es la organización de la ONU creada para defender la igualdad de género y mejorar las condiciones de vida de todas las mujeres y niñas.	La organización se encuentra presente en Uruguay, a la cual Gemma considera un aliado.	Mantenerse al día de los planteos y propuestas de ONU Mujeres para alinearse con estos.	
Medios masivos de comunicación		Los medios de comunicación de masas pueden transmitir mensajes e información acerca de la organización a un gran número de personas en simultáneo. Son la prensa, las redes sociales, las	Es importante que la organización gestione de manera estratégica sus vínculos con los distintos medios	Lograr el acceso fácil a la información de Gemma a los medios masivos de comunicación y viceversa, para	Gemma tiene presencia en distintos medios masivos de comunicación, a través de plataformas digitales y la prensa.

	plataformas digitales, los programas de televisión y radio, revistas, *blogs*, y todo otro elemento que cumpla tal función.	masivos de comunicación, como los mencionados previamente, dado que inciden en su Imagen, su notoriedad, así como en la generación de nuevos clientes.	transmitir noticias y contenidos reales sobre la organización.	Últimas notas en prensa (2020-2021): Revista Más Vida (dos ediciones en 2020, una en 2021); Más Seguros (cuatro ediciones en 2020, una en 2021); El Observador (dos apariciones en 2020); 2 notas en DERES, Empresarial (dos ediciones en 2020); Hacer Empresa (una aparición en 2021); aparición en radio, nota en Asociación de Profesionales Uruguayos en

				Gestión Humana (ADPUGH).
Ministerio de Educación y Cultura	Es la Secretaría de Estado encargada de coordinar la educación a nivel nacional y de promover el desarrollo cultural de Uruguay.	Estos Ministerios tratan parte de las temáticas abordadas en los servicios que brinda Gemma, por lo que esta debe estar en constante contacto y hacer un seguimiento de sus actividades y procesos.	Mantenerse actualizados acerca de las novedades y prácticas llevadas a cabo para trabajar en línea.	
Ministerio de Ambiente	Es la Secretaría de Estado encargada de la ejecución de política nacional ambiental y de Desarrollo Sostenible en Uruguay.			
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Es la Secretaría de Estado encargada de ejecutar las políticas de empleo, actividad laboral en general, y cuestiones sociales en Uruguay.			
MIDES	Es la secretaría de Estado que se ocupa de las políticas públicas en			

	materia de Desarrollo Social.			
InMujeres	Es un Instituto del MIDES especialmente destinado a las políticas de equidad para las mujeres.	Este Instituto trata parte de las temáticas abordadas en los servicios que brinda Gemma, por lo que esta debe estar en constante contacto y hacer un seguimiento de sus actividades y procesos.	Mantenerse actualizados acerca de las novedades y prácticas llevadas a cabo para trabajar en línea.	
División Asesoría para la Igualdad de Género de la Intendencia de Montevideo	Es la División del gobierno departamental de la ciudad de Montevideo que gestiona políticas en favor de la igualdad de género.	Esta División trata parte de las temáticas abordadas en los servicios que brinda Gemma, por lo que esta debe estar en constante contacto y hacer un seguimiento		

		de sus actividades y procesos.		
Departamento de Desarrollo Ambiental de la Intendencia de Montevideo	Es el Departamento de la Intendencia de Montevideo que se ocupa de la planificación de políticas destinadas al cuidado del ambiente y la Sostenibilidad.	Este Departamento trata parte de las temáticas abordadas en los servicios que brinda Gemma, por lo que esta debe estar en constante contacto y hacer un seguimiento de sus actividades y procesos.	Mantenerse actualizados acerca de las novedades y prácticas llevadas a cabo para trabajar en línea.	
ONU	La Organización de las Naciones Unidas es un ente internacional creado luego de la Segunda Guerra Mundial con el fin de preservar la paz internacional, fomentar el buen desempeño de las relaciones	La ONU es quien impulsa a los ODS, con los cuales Gemma se alinea. En este sentido, Gemma se comporta como	Mantenerse al día de los planteos y propuestas de los ODS para continuar la alineación a los mismos.	La organización manifiesta públicamente los ODS precisos por los que trabaja diariamente:

	internacionales, suscitar el progreso social y los Derechos Humanos.	uno de los tantos contribuidores al cumplimiento de estos objetivos.		5 - Igualdad de Género; 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico; 10 - Reducción de las Desigualdades; 12 - Producción y Consumo Responsables; 13 - Acción por el clima; 17 - Alianzas para lograr los objetivos.
PNUD	Es la red mundial para el Desarrollo, creada por la ONU para impulsar cambios en los países que integran el PNUD, con el objetivo de mejorar el futuro de la población de cada uno de ellos.	En Uruguay hay representación de la organización, con la que Gemma puede trabajar para contribuir al cambio.	Mantenerse al día de los planteos y propuestas del PNUD para alinearse con ellos.	Los objetivos y valores de Gemma contribuyen con el impulso de cambios en Uruguay.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Clasificación de los públicos

Ahora, se procede a analizar los públicos detallados anteriormente a partir de las nociones de distintos autores. En primer lugar, se los clasifica según su distancia con la organización, acorde a las consideraciones de distintos autores como Aguadero (1993), Antona (1991), Barquero (1991), Cutlip, Center y Broom (2001) y Marston (1981), que los clasifican entre internos y externos. A esto se añade la consideración de Mazo (1994), que propone la categoría de públicos mixtos, a la que adhieren autores como Urzáiz (1997) y Porto Simões (1993). Según este último, esta es una clasificación que "sigue un criterio de fronteras de la organización" (Míguez González, 2010, p.71) y que sirve para "encuadrar las distancias del público respecto al centro de poder de la organización." (Ídem).

Luego se los clasifica siguiendo los aportes de James Grunig y Todd Hunt (2000). Según estos, aquellos públicos que ejercen cierta autoridad que hace posible la existencia de la organización, son los públicos posibilitadores; los públicos funcionales refieren a los establecidos "con organizaciones o públicos que proveen *imputs*, y que toman los *outputs* de la empresa" (Capriotti, 1999, p.47); se mantienen vínculos con públicos normativos con empresas o públicos con problemas, intereses o ideas similares a los de la organización; y los públicos difusos son aquellos que "surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la empresa" (Capriotti, 1999, p.47).

Posteriormente, se incorpora la perspectiva de Johnson, Scholes y Whittington, y lo que llaman matriz de poder/interés, que

> clasifica a las partes interesadas en función de su poder y el grado en el que pueden mostrar un interés por respaldar u oponerse a determinada estrategia. La matriz indica el tipo de relaciones que pueden establecer normalmente las organizaciones con los grupos de partes interesadas en los distintos cuadrantes. (2006, p.182).

Según este modelo, se analiza a los públicos según un cuadrante que distingue el grado de interés y de poder de los mismos en la empresa, que conduce a señalar los objetivos para con ese público y su tipo de relación. Así, a los públicos con alto grado de interés y de poder se los considera jugadores clave, con los que se debe colaborar; aquellos con bajo grado de interés y alto poder son distinguidos para mantenerlos satisfechos; a los que poseen alto grado de interés y bajo poder se apunta a mantenerlos informados; y con los que según la matriz

presentan un bajo grado de interés y de poder hay que hacer un esfuerzo mínimo, pero tenerlos en consideración.

Por último, se considera el modelo de jerarquización de Capriotti (2009), con el fin de identificar a los públicos con mayor importancia por su impacto y poder sobre la organización. Capriotti propone, primero, establecer el Nivel de Influencia que tiene un público en relación con la organización. El siguiente criterio a establecer es el del Control de la Información, es decir, "la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación" (Capriotti, 2009, p.177). Ambas variables se deben clasificar según una valoración que va del número 1 (muy baja) al número 5 (muy alta). Luego, estas valoraciones se multiplican en cada público y resultan en un puntaje, que es el que indica el nivel de jerarquía de cada uno. Estos niveles pueden ser tres: claves o prioritarios, que corresponde a los públicos que pueden ser determinantes en el logro de metas y objetivos de la organización; secundarios, influyentes o informados en estos aspectos; terciarios o apáticos, que pueden afectar poco a la organización.

Tabla 7. ***Clasificación de los públicos de Gemma***

Públicos	Tipo de vínculo (Mazo / Grunig y Hunt)	Johnson, Scholes y Whittington			Capriotti			
		Grado de interés	Poder	Matriz de Interesados	Nivel de Influencia	Control de Información	Puntaje	Importancia/ Jerarquía
Clientes	Externo/Funcional	Alto	Alto	Jugadores clave: colaborar	5	3	15	Claves (prioritarios)
Empleado	Interno/Funcional	Alto	Alto	Jugadores clave: colaborar	5	5	25	Claves (prioritarios)
Profesionales independientes	Mixto/Funcional	Alto	Alto	Jugadores clave: colaborar	5	5	25	Claves (prioritarios)
Socios	Interno/Funcional	Alto	Alto	Jugadores clave: colaborar	5	5	25	Claves (prioritarios)

Competencia	Externo/Normativo	Alto	Alto	Jugadores clave: colaborar	4	3	12	Secundarios (influyentes)
Aliados	Externo/Funcional	Alto	Alto	Jugadores clave: colaborar	4	4	16	Claves (prioritarios)
Proveedores	Mixto/Funcional	Alto	Bajo	Jugadores clave: colaborar	3	2	6	Secundarios (influyentes)
Comunidades de intereses	Externo/Normativo y Difuso	Alto	Bajo	Mantener informados	3	2	6	Secundarios (influyentes)
Fundaciones y ONG's beneficiarias de los programas	Externo/Funcional	Alto	Alto	Mantener informados	2	2	4	Terciarios (apáticos)

Medios masivos de comunicación	Externo/Funcional	Bajo	Alto	Mantener satisfechos	5	3	15	Claves (prioritarios)
Ministerio de Educación y Cultura	Externo/Normativo	Bajo	Alto	Mantener satisfechos	2	3	6	Secundarios (informados)
Ministerio de Ambiente	Externo/Normativo	Bajo	Alto	Mantener satisfechos	4	3	12	Secundarios (influyentes)
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Externo/Normativo	Bajo	Alto	Mantener satisfechos	2	3	6	Secundarios (informados)
MIDES	Externo/Normativo	Bajo	Alto	Mantener satisfechos	2	3	6	Secundarios (informados)
InMujeres	Externo/Normativo	Bajo	Alto	Mantener satisfechos	3	3	9	Secundarios (influyentes)

División Asesoría para la Igualdad de Género de la Intendencia de Montevideo	Externo/Normativo	Bajo	Alto	Mantener satisfechos	3	3	9	Secundarios (influyentes)
Departamento de Desarrollo Ambiental de la Intendencia de Montevideo	Externo/Normativo	Bajo	Bajo	Mantener satisfechos	3	3	9	Secundarios (influyentes)
ONU	Externo/Normativo	Bajo	Bajo	Esfuerzo mínimo: observar	3	3	9	Secundarios (influyentes)
PNUD	Externo/Normativo	Bajo	Bajo	Esfuerzo mínimo: observar	3	3	9	Secundarios (influyentes)

Fuente: Elaboración propia.

A través del cuadro, en el que se clasifican los públicos de la organización según la perspectiva de diferentes teóricos de las relaciones públicas, se identifican los tipos de vínculos, la manera en que pueden afectar a la organización y su jerarquía.

Se destaca que los consultores tercerizados, los socios, el empleado y los aliados constituyen un público clave para Gemma, tanto según la perspectiva de la matriz de interesados, como por su nivel de importancia. Le siguen los clientes, la competencia y los proveedores que son jugadores clave, y secundarios. Por su parte, a los Ministerios, Instituto y Departamento hay que mantenerlos satisfechos y son secundarios (informados/influyentes). Por último, a los medios masivos de comunicación hay que mantenerlos informados y son claves (prioritarios). Se entiende que a la mayoría de estos públicos son a los que se deberá poner mayor atención en el Plan Estratégico de Comunicación Corporativa a desarrollar.

5.2. Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa es definida como “la esencia de la empresa expresada a través de su presencia, actuaciones y manifestaciones” (Bic Galicia, 2014, p.43). En este sentido “orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización” (Collins y Porras, 1995, s/p en Pulido et al., 2013, p.12). También es definida en base a la concepción de autores como Van Riel (1997), Hatch y Schultz (1997), Simoel et al. (2005), entre otros, como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia” (Capriotti, 2009, p.21).

Como señala Angélica Enz (2012) la Identidad constituye un factor imprescindible en la gestión de la comunicación organizacional.

> la Identidad de una organización (...) es, entonces, su personalidad, es decir, el conjunto de características, valores y creencias con las que se autoidentifican y auto diferencian de otras instituciones (...). En otro plano, la Identidad alude a una cierta conciencia respecto de estos rasgos propios que la constituyen como lo que es y como diferente a las demás, como lo que no es. (p. 35)

Capriotti menciona que, actualmente, la mayoría de los autores conciben que la Identidad Corporativa posee dos componentes fundamentales, que son la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. Así, la Cultura Corporativa “es el “alma” (*soul*) de la Identidad Corporativa y representa aquello que la organización realmente es, en este momento” (Capriotti, 2009, p.23), compuesta por las pautas de conducta, las creencias, y valores compartidos, mientras que la Filosofía Corporativa “es la “mente” (*mind*) de la Identidad Corporativa, y representa lo que la organización quiere ser” (Capriotti, 2009, p.23), que se compone por la misión, visión y valores corporativos. De este modo, la primera de ellas es la que une a la organización con su pasado, y la segunda de ellas la unión con su futuro.

En otro orden de cosas, Elena Gutierrez García plantea una perspectiva diferente sobre esta noción, al indicar que la Identidad "necesita ser comunicable; requiere compartirse y difundirse" (2013, p. 58). Además, subraya que "es relacional y sin este carácter sería impensable lograr un reconocimiento público" (p. 58). Así, la Identidad Corporativa tendría que manifestarse en la práctica comunicativa de la firma, irrigando sus atributos tanto en los públicos internos como en los externos, ya que esta “cuando permea en todos los

comportamientos, campañas de comunicación, productos y servicios, garantiza que los mensajes sean coherentes" (p. 59).

Por su parte, Joan Costa, en *Identidad Corporativa* (1992) y en *Imagen Corporativa en el Siglo XXI* (2009), define los Vectores de Identidad Corporativa, entendida como "un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones" (Costa, 2009, p.202). Dichos vectores permiten desglosar las manifestaciones de la Identidad de una organización en su expresión verbal, visual, ambiental, objetual y cultural .

Con base en la Cultura, en la Filosofía Corporativa y en los Vectores de Identidad Corporativa, se analiza a continuación la Identidad Corporativa de Gemma[43].

5.2.1. Filosofía Corporativa

Existen distintas maneras de definir la Filosofía Corporativa de una organización, según diversos autores. Sobre las distintas propuestas para la definición de la misma, Paul Capriotti agrupa y sintetiza sus ideas, las de Albrecht (1996), las de Collins y Porras (1995), las de Markides (2000), las de Davis (2002), las de LePla y Parker (2002) y las de Simoes, et al. (2005), de la siguiente manera:

> Podemos definir la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los "principios básicos" (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados. (Capriotti, 2009, p.24)

La Filosofía Corporativa, "Se establece como guía de conducta frente a todos los que interactúan con la empresa, dando ésta a todos sus componentes unas pautas a seguir, aplicables a la mayoría de las situaciones." (Centro Europeo de Postgrado, s/f, p.89).

Se releva la existencia de organizaciones que apuntan al Desarrollo Sostenible, que optan por manifestar su Filosofía Corporativa bajo el nombre de *propósito*, tal como expresa

[43] La Identidad Cultural será analizada en el apartado de Cultura Organizacional.

Canil, “porque es nuestro propósito el que nos define y nos guía”[44]. Así, Gemma expresa su propósito como “Sembrar un futuro cada vez más sustentable, incentivando el desarrollo empresarial humano y sostenible” (Gemma, 2020, s/p). Esta síntesis refleja la concepción global que la empresa manifiesta elegir para desempeñarse, sin embargo es demasiado superficial y abarcativa como para constituir un atributo diferencial sólido. En tal sentido, no es un propósito distintivo, que permita diferenciarse de otras organizaciones del sector con intereses similares ni de sus competidores.

Resulta interesante, entonces, estudiar a la organización a través de la definición más aceptada por diversos autores, que “sostienen que la Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago?; y ¿A dónde quiero llegar?” (Capriotti, 2009, p.25). De este modo, se establece que la respuesta a tales preguntas se manifiesta a través de la expresión de la misión, la visión y los valores corporativos, respectivamente. Se considera que definir la Filosofía Corporativa en base a estos criterios, permitiría transmitir una idea más estructurada y clara de la organización. Dicha idea debe dejar comprender a qué se dedica Gemma SAS y de qué manera lo hace, de un modo más evidente e inteligible para todos sus públicos, no únicamente para aquellos que dominan ampliamente el lenguaje y los conceptos de Desarrollo Sostenible, sino también para todos los que comienzan a insertarse e interesarse en el rubro y la temática. A continuación se propone, entonces, lo inferido a través del estudio de la organización, como posible misión y visión corporativa de Gemma.

La misión “puede ser la respuesta a la pregunta ¿cuál es la esencia del negocio y cuál se desea que sea?” y también se considera que responde a la pregunta “¿por qué estamos aquí?” (Centro Europeo de Postgrado, s/f, p.88), “Es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad” (Capriotti, 2009, p.26). En este sentido, se infiere que la misión de Gemma SAS consiste en asesorar a organizaciones en su afirmación, crecimiento o transición para convertirse en firmas con énfasis en el desarrollo empresarial humano y Sostenible.

Por su parte, la visión, se concibe como aquella que “define y describe la situación futura que desea tener la empresa” (Centro Europeo de Postgrado, s/f, p.87), y también como aquella que “ofrece orientación acerca de lo que se debe conservar y lo que se debe cambiar.”

[44] Canil, 2021, s/p. (Conversación informal).

(Collins y Porras, s/f), p.32). Tomando estas definiciones como base, a continuación se presenta una posible visión para la organización que podría ser: Posicionar a Gemma como consultora referente en Sustentabilidad y Desarrollo en Uruguay y la región.

Resultan notorias las dificultades de la organización para expresar claramente cuál es la esencia del negocio y cómo desean percibirse a futuro.

Por otro lado, Gemma sí expresa formalmente sus valores corporativos en diferentes canales y soportes de comunicación. Estos se definen como "Un pequeño conjunto de principios inspiradores intemporales (...), no necesitan la justificación de nadie ajeno a la empresa: tienen valor e importancia intrínsecos para sus miembros." (Collins y Porras, s/f, p.6)

Así, la organización manifiesta sus valores y la justificación de los mismos en un documento interno.

Se percibe que los valores planteados son claros y coherentes con la forma de ser empresa de Gemma, pero se releva una falta de conexión con propósitos empresariales y de negocio. De todos modos, se valora positivamente la justificación de cada uno de ellos, ya que permite comprender ampliamente a qué se hace referencia con cada valor, así como la razón de ser elegido como parte de su Filosofía Corporativa, pero se deberían añadir también valores relacionados con el modelo de negocio.

5.2.2. Identidad Verbal

Según Joan Costa (1992), "la Identidad empieza con un nombre propio, lugar de la inscripción social de las personas, y lugar de la inscripción legal de las empresas" (p.30), por lo cual, "el nombre o razón social es el primer signo de existencia de la empresa" (Ídem). En tal sentido, "esta sólo existe a todos los efectos en la medida que se la puede nombrar por lo cual precisamente la empresa –y sus productos– se convierten en sujetos de comunicación" (Ídem). Así, el primer componente de la Identidad Verbal de una organización es su nombre, su signo verbal identitario, y con este, se da inicio a su existencia, además de ser el de mayor prevalecimiento en el tiempo a través de las distintas circunstancias que atraviesa la misma. Además, el nombre de la empresa es, de los signos identitarios, "el único de «doble dirección», es decir, que la empresa lo utiliza para designarse a sí misma, y también el público, los clientes, la competencia, los periodistas, etc. para referirse a ella. Para bien y para mal" (Ídem). A su vez, la Identidad Verbal incluye al eslogan, en caso de existir.

Al analizar la expresión de la Identidad Verbal de la firma, se advierte la falta de alguna palabra que represente al sector de actividad de la empresa, ya que ni la organización ni sus servicios tienen una notoriedad tal que le permita ser identificada con solo decir Gemma. Del mismo modo, se estudia la ausencia de la sigla que representa su nueva forma jurídica: Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Así, diagnosticamos que la Identidad Verbal de la firma se presenta incompleta soslayando aspectos centrales: se trata de una consultora en Sustentabilidad y Desarrollo, y es una SAS.

Por otro lado, la organización cuenta con un eslogan "Sembrando futuro sustentable". El Diccionario de la Real Academia Española (2021) define la palabra sembrar como esparcir, "Dar motivo, causa o principio a algo" (s/p). En este sentido, la frase citada expone el interés de la organización en modificar situaciones, transformarlas, agregarles un motivo y propósito, con el foco en la Sustentabilidad como aspecto concebido como central y clave para el futuro.

A su vez, conforme a otra definición de la palabra sembrar, "arrojar y esparcir las semillas en la tierra preparada para este fin" (s/p), el eslogan se ve representado en la Identidad Visual de Gemma, que será analizada en el próximo punto. La bajada resulta igualmente confusa en un marco donde no comprendemos que se trata de una consultora que ofrece servicios a clientes corporativos.

Puesto que la Identidad Verbal también comprende el nombre de, por ejemplo, productos y/o servicios, en el caso de Gemma se puede hablar del signo identitario de los nombres de sus eventos, y lo que estos expresan. Teniendo en cuenta la gran cantidad y variedad de eventos en todas sus formas que ha desarrollado y desarrolla la consultora, se encuentra un signo común que es el de adelantar la temática del evento en sintonía con lo que la consultora pretende transmitir con sus actividades y servicios. Esto lo hacen ya sea a través de preguntas retóricas como "¿Cómo vivimos los Derechos Humanos en la empresa?", o con palabras concretas como "Inspírate", que se encuentran en concordancia con la transmisión de un tono cálido, de cercanía e incitando a la reflexión de las áreas de intervención de la consultora. Por ejemplo, las personas como eje central de los procesos en las empresas, el Desarrollo y la Sustentabilidad, el cuestionar prácticas tradicionales que hoy en día pueden ser sustituidas por nuevos modelos, reforzando así una personalidad precisa.

Consideramos que, en cierto sentido, el nombre de la organización representa los mensajes que pretende transmitir, su propósito e incluso en parte su perspectiva a la hora de accionar. Sin embargo, este no representa el área de trabajo ni el tipo de servicios ofertados por Gemma, por lo que no resulta identificable por individuos que desconocen la organización.

5.2.3. Identidad Visual

Joan Costa (1992) distingue entre logotipo, simbología gráfica e Identidad Cromática. Estos tres signos identitarios serán analizados en conjunto en el presente apartado, como parte de la Identidad Visual. Su estudio, según Capriotti, está anexado al análisis de sus elementos constitutivos:

> el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. (2009, p.19).

El logotipo es la "forma particular que toma una palabra escrita con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, grupo o una institución" (Costa, s/f, s/p, en The Box, 2007, s/p). Así, se puede considerar que un logotipo es lo que la firma es a una persona, "aquel rasgo gráfico que lo va a diferenciar del resto, que lo hace único e irrepetible" (The Box, 2007, s/p).

Con respecto al logo corporativo, se destaca que este se trata de un imagotipo, dado que presenta símbolos gráficos y palabras que se asocian con la empresa. El mismo es el siguiente:

Figura 14. ***Logo corporativo de Gemma***

Fuente: Sitio web de Gemma.

Como es posible visualizar, el imagotipo incluye al nombre de la empresa sobre un óvalo incompleto de color gris, unido a un diamante, o gema, de color verde agua, con forma de semilla.

Se analiza, como se mencionó anteriormente, la representación del eslogan de la organización con la presencia de la semilla.

Se percibe que el hecho de completar el círculo gris con la gema en forma de semilla, hace referencia a la complementación entre distintos actores y organizaciones y la noción de colaboración para contribuir al mundo y "humanizar el mundo corporativo", donde, entonces, Gemma SAS toma el rol de instruir a otras empresas por el camino a transitar.

Por otra parte, en cuanto a la tipografía, se trata de una que parece mostrar formalidad pero no demasiada, dado que no aporta sensación de rigidez. A la vez, es una tipografía con serifa que permite facilidad de lectura, sin dar lugar a confusiones sobre cuál es la palabra escrita. Además, la relación entre la mayúscula y las minúsculas de la tipografía no es exagerada; se encuentran todas las letras en casi la misma línea de lectura, así como los anchos de las letras son similares. Se destaca que las letras no están unidas, cada una tiene terminaciones individuales, lo que también simplifica la lectura.

Refiriéndose a la Identidad Cromática, Joan Costa (1992) manifiesta que la percepción del color es instantánea, y, "en la medida misma en que éste actúa no como una «información», sino como una «señal», el color corporativo se convierte en lenguaje" (p.32). Aquí cabe introducir nociones sobre el sistema Pantone, concebido como "una guía de colores que están identificados con un código" (Esposito, 2020, s/p). La primera guía Pantone fue publicada en 1903, y tuvo como objetivo crear "un lenguaje cromático universal que permita a marcas y productores tomar decisiones críticas relativas al color en todas las fases del flujo de trabajo" (Pantone, 2020, s/p en Esposito, 2020, s/p).

Cuando se consultó acerca de la existencia de una paleta de colores definida bajo el sistema Pantone, la respuesta fue afirmativa. Sin embargo, la firma dispone de una paleta de colores definida en base a códigos de colores hexadecimales[45] y no en base al mencionado.

Por otra parte, presentan una distinción entre colores primarios y secundarios para sus aplicaciones.

[45] Los colores hexadecimales constituyen una forma de representación de colores a partir de distintos modelos de colores a través de valores hexadecimales. Un color hexadecimal sigue el formato #RRVVAA, donde RR es rojo, VV es verde y AA es azul. Estos enteros hexadecimales pueden encontrarse en un rango de 00 a FF para especificar la intensidad del color. (Shutterstock, 2021, s/p).

Se estudia que el color más utilizado por Gemma en la mayoría de las plataformas es el verde agua.

En cuanto a las adaptaciones del logo corporativo, no se presentan gran cantidad de variaciones. En algunos casos, se utiliza un logotipo que incluye el eslogan de la organización, de la siguiente manera:

Figura 15. ***Logotipo de Gemma con eslogan***

Fuente: Facebook de la organización.

Se estudia además la existencia del mismo imagotipo sin relieves, principalmente en páginas de otras organizaciones en las que aparece Gemma como organización aliada:

Figura 16. ***Imagotipo de Gemma***

Fuente: Facebook de Gemma.

Esta versión ha sido utilizada por Gemma desde su fundación hasta 2020, momento en el que la organización comenzó a plasmar sus procesos, modificar su identidad y elaborar manuales respecto a su discurso corporativo, como se detalló con anterioridad. Se observa la

falta de actualización de éste en los casos en que es presentado por otras organizaciones, para lograr una Identidad Visual integrada, única y actualizada.

Además, se observa la ausencia de un Manual de Identidad Gráfica que establezca lineamientos para las aplicaciones del logotipo, imagotipo, isotipo y la paleta de colores de Gemma.

Finalmente, en determinados casos como documentos o el pie del sitio web, se utiliza el siguiente isotipo como elemento simbólico de la organización:

Figura 17. ***Isotipo de Gemma***

Fuente: Sitio web de Gemma.

De todos modos, se releva que, hasta el momento, ni la empresa ni su imagotipo son suficientemente reconocidos como para poder ser presentada y entendida únicamente a través del isotipo.

5.2.4. Identidad Ambiental

Para definir la Identidad Ambiental de Gemma, se recurre a lo que Joan Costa (1992) concibe como arquitectura corporativa. El autor considera que las oficinas o puntos de venta son "escenarios de interacción entre los clientes y representantes del público, y los representantes de la empresa: sus empleados" (p.34), por lo cual "este espacio que pertenece a la empresa ya significa en sí mismo: es un indicador de Identidad y debe ser considerado como tal" (p.35), y dedicar trabajo a su gestión.

Como se dijo, Gemma no tiene una sede propia sino que dispone de una oficina ubicada en Motus Cowork, en Punta Gorda. La oficina en sí misma no es característica de la organización ni tiene aspectos gráficos que representan su Identidad, pero el hecho de que haya solo una mesa en la que se sienten todos los miembros, sin distinción de jerarquía o antigüedad, manifiesta la noción de flexibilidad y horizontalidad de la organización. De todos modos, a partir del espacio que hay en la oficina, se estudia que no está pensada para que acudan allí todos los consultores a la vez.

Gemma se mudó a esta oficina en junio de 2022. Al trabajar con un grupo de profesionales independientes, en el que cada consultor factura en relación a sus horas de trabajo, nunca existió un horario fijo en el que asistan todos a la vez. Durante la pandemia por COVID-19 en 2020 y 2021, la organización trabajó de forma remota, o reuniéndose esporádicamente en sus oficinas anteriores, cafés o casas. Hoy en día, se mantiene en gran medida el trabajo remoto, en transición a híbrido.

Patrick Mullin y las encargadas de Coordinación de Clientes, Comercial y Comunicación optan por asistir todos los días, con flexibilidad por cuestiones personales o laborales. Cada uno de los consultores decide cuándo desea ir y se utiliza la oficina para reuniones.

Actualmente, se está fomentando el ir a la oficina los viernes, día en el que también se llevan a cabo actividades informales como yoga, charlas, entre otros. También se manifiesta que los viernes, en general, se caracterizan por ser días más distendidos, en los que no se fijan reuniones importantes.

En Motus Cowork hay baños, un patio, una sala de reunión y una cocina compartida, y las demás oficinas son de profesionales independientes como terapeutas, masajistas, entre otros.

Las dueñas de Motus Cowork son Claudia Laduche y Alejandra Fontana, también directoras de la empresa Selección de Talentos, que se encuentra en proceso de ejecución de proyectos con Gemma.

Se presentan a continuación imágenes de Motus Cowork, de la oficina de Gemma y de la inauguración de la misma.

Figura 18. ***Oficinas de Gemma***

Fuente: Sitio web de Gemma.

Como se observa en las fotografías, la intención es utilizar el patio compartido que ofrece Motus Cowork para actividades de equipo, en las circunstancias que el clima lo permita.

Se observa la ausencia de señalética externa e interna y de presencia del eslogan, logotipos y colores corporativos en la oficina. Esto redunda en inconsistencias en materia de identificación de la firma ya que al instalarse en un *cowork* corre riesgo de camuflarse en el espacio o perder identidad.

5.2.5. Identidad Objetual

La noción de Identidad Objetual abordada por Costa implica la definición de una unidad de estilo y diseño para todos los artículos corporativos que sean reconocibles al tacto.

Así, Gemma también ha desarrollado su Identidad a través de objetos especialmente diseñados para las visitas a las empresas o los eventos corporativos, lo que es habitual en aquellas firmas cuya oferta se basa en servicios y no en productos. Ejemplos de los objetos corporativos de Gemma se presentan a continuación:

Figura 19. ***Material corporativo de Gemma***

Fuente: Material facilitado por la organización.

Todos estos objetos son regalos corporativos ofrecidos por la organización. Se advierte que aluden en su mayoría a los ODS, tema de gran relevancia para Gemma SAS. A su vez, se

observa un esfuerzo por prescindir de materiales contaminantes y que los productos sean de utilidad, así como se identifica que se recurre a proveedores locales y de impacto. De este modo, en su Identidad Objetual, Gemma responde a sus lineamientos y mensajes, aspecto positivo que denota coherencia en su conducta.

Como síntesis del estudio de la Identidad de la firma en todos sus vectores, se observa que el aspecto verbal se encuentra representado; la organización cuenta con un nombre que resulta ser sólido y consistente en tanto su significado y sus mensajes pero se subraya la carencia de una palabra que funja como complemento de Gemma, para representar su sector de actividad y modelo de negocio. Cuando Gemma produce objetos, como hemos anotado, responde a sus propósitos. Sin embargo, el aspecto visual de la Identidad de la organización presenta inconsistencias, como se expresó anteriormente, en relación a que los logos corporativos se aplican de distintos modos, y sus colores podrían denotar poca formalidad. A su vez, la oficina en Motus Cowork donde opera la firma, no es representativa de la identidad de la organización sino que se reduce a ser un espacio en el que los equipos se pueden juntar a trabajar.

5.2.6. Cultura Organizacional

Michael Ritter (2008) sintetiza las definiciones de Cultura aportadas por Schein (1991) y Kotter (1995) expresando que: “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p.41). En este sentido, según los autores, las primeras funciones de la Cultura de una organización son:

- La identificación de la misma por parte de públicos internos y externos, ya que la Cultura define el perfil de personalidad de la empresa.
- La integración y entendimiento entre los miembros de ésta a través de la aprehensión de los supuestos básicos de la organización.
- La coordinación de las tareas, los modos de actuar y la toma de decisiones porque funge como una guía para actuar.
- La motivación interna a través de la conformación de una comunidad con valores compartidos.

Por su parte, Daniel Denison (1991), considera la Cultura Corporativa como "un conjunto de variables comportamentales" (p. 1) que aseguran la eficacia y la continuidad de las organizaciones en el tiempo. Según este autor, el concepto de Cultura refiere en una empresa a "los valores y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos." (Denison, 1991, p. 2)

Así, la Cultura Corporativa

> representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos, motivo por el cual los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tienden a describir la Cultura de la misma en términos semejantes. (Ritter, 2008, p.47)

Tomando en consideración lo expuesto, a continuación se presenta el análisis de la Cultura de Gemma según distintas categorías.

En primer lugar se distinguen, "por sus diferencias en la orientación al control formal —que va de lo estable a lo flexible— y en su foco de atención —de lo interno a lo externo—" (p.56), entre Cultura burocrática, de clan, emprendedora, y de mercado.

Gemma SAS, de acuerdo al análisis efectuado, presenta características asimilables a una Cultura emprendedora, por sus "altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos" (p.56), donde prima "el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia." (p.56). En este sentido, las temáticas y servicios de la organización son de carácter innovador y requieren de versatilidad y actualización constante.

En adición, en Gemma "la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos" (p.56), característica de este tipo de Cultura.

En la misma línea, Carolina Canil expresó que en muchos casos, a la hora de desarrollar un nuevo servicio, se consulta quién está interesado en integrarse al proceso. Asimismo, Damián Farré define a Gemma como "una organización con fuertes valores humanos"[46]

[46] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damián Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.339

caracterizada por un ambiente “distendido y entrelazado”[47] en el que “hay mucha libertad”[48] y prima “la co-creación y pasarla bien”[49].

Además, se identifican en Gemma ciertas características de una Cultura de clan, tales como la socialización, la participación y el trabajo en equipo, fundamentado en las manifestaciones anteriores y en las actividades de Comunicación Interna, detalladas en el apartado correspondiente. En este marco, se comparte internamente novedades de cada integrante con constancia, tanto a nivel personal como profesional y se organizan actividades de equipo periódicamente para fomentar las relaciones interpersonales.

Sin embargo, esta tipología también incluye factores como la tradición, la lealtad y el apoyo en los orígenes, aspectos que no representan la Cultura de Gemma, dado que no se otorga tanto valor a las tradiciones, la historia y la fundación de la organización, y sus miembros participan y son parte de otras organizaciones del rubro: no se exige exclusividad. Así, la mayoría del equipo de consultores de Gemma trabaja como profesional independiente con facturación en relación a sus horas de trabajo, que son según su disponibilidad y responsabilidad en cada proyecto.

Teniendo en cuenta los atributos culturales de la firma, se presentan, a modo de ejemplo, la modalidad en que la organización desarrolla sinergias entre la vida individual y laboral, la libertad, el crecimiento personal:

> … si ves en las presentaciones, muchos incluyen a sus hijos, a sus hijas, lo que les gusta… y que a mí ahí, me entró como, la semillita de que la energía personal y profesional ya no está disociada. Es como un paradigma anterior, ¿no? Como, hasta acá trabajo, integrarlo, y desde ese lugar me encanta cómo se presentan así, porque es la vida… y también hay como una confianza en que la productividad, el compromiso y la pasión no dependen de las horas estrictas… sino de esa flexibilidad, que genera más confianza y obviamente se vuelve un compromiso mayor.[50]

[47] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damián Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.339

[48] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damián Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.339

[49] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damián Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.342

[50] Gajer, M. & Orazietti, A. (6 de mayo de 2021). Entrevista a Manuela Da Silveira, Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.3, p.281

Así, en el denominado Resumen de impacto Gemma 2021, se presentan las buenas prácticas del equipo, en donde se detalla que el 78% del equipo clasifica sus residuos y el 72% composta sus residuos orgánicos.

Además, en línea con el propósito común del cuidado del medio ambiente, la mayoría de integrantes del equipo practican hábitos como no utilizar en exceso el auto y recircular juguetes y libros. Se releva, también, en uno de los últimos boletines enviados por la organización, la manera en que cada uno de los integrantes del equipo de Gemma incorpora hábitos para conectar con la naturaleza y cuidar el medio ambiente, que sirve de ejemplo para inferir que incorporan ciertos hábitos de la Cultura de Gemma incluso en su vida privada, como se ha mencionado anteriormente.

La directiva de la organización asegura que el equipo está comprometido con ser parte de la solución que plantean en su propósito, integrando una mirada inclusiva desde su gestión interna, trabajando con empresas inclusivas en su cadena de valor, así como contratando y trabajando con diversidad en la participación societaria (mujeres o personas en situación de discapacidad). Se relevan expresiones de la Cultura inclusiva con la que se identifica la firma en la consideración y preparación de eventos inclusivos de manera virtual, de la siguiente manera:

> Gemma contempla que no sea solo lo binario, que personas con discapacidad puedan acceder, tener esas cosas en consideración, que si alguien va a participar de un webinar o un evento necesita que la persona que esté presentando describa la imagen, ese tipo de cosas… Lo más apasionante de la comunicación hoy para mí es eso, que está viva, que siempre tiene que estar disponible a llegar a más personas, no dejar atrás o no excluir con una palabra, con una oración o con una acción, a algunas personas, eso lo re vivo desde adentro en la cultura y hacia afuera.[51]

Así, Gemma integra y consolida lo que son percibidas por las socias como buenas prácticas empresariales, en las que se busca, entre otras cosas, minimizar o revertir impactos negativos. Como se mencionó anteriormente, el 57% de las compras de la organización provienen de empresas de impacto positivo vinculadas a cuestiones sociales y un integrante del equipo de Gemma SAS tiene Síndrome de Asperger. Lo referido al compromiso para con la solución que plantea Gemma en su propósito, se puede vincular con que, si ese compromiso es

[51] Gajer, M. & Orazietti, A. (6 de mayo de 2021). Entrevista a Manuela Da Silveira, Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.3, p.269

total y de todos, implica que existe un vínculo de confianza: “A mayor confianza mutua, mayor capacidad para que cada cual tome las decisiones que debe tomar, mayores posibilidades de cooperación y de colaboración, más trabajo en equipo y, por tanto, mayor efectividad.” (Arizcuren, 2008, p.12).

Se resalta entonces que el equipo está alineado y comprometido con lo que Gemma desea transmitir hacia afuera. En este sentido, no solo en sus proyectos integran la perspectiva de la inclusión para las empresas, sino que la organización misma cumple con este compromiso, algo que también se menciona en una de las entrevistas. Al consultarle a Berterretche sobre si lo que la organización transmite hacia afuera, lo implementa internamente, la respuesta fue positiva: “Sí, sí… incluso, muchas de estas cosas han empezado primero internamente y después se transforman en productos para después ser vendidos… en muchos casos”[52]. Se entiende que esto se trata de una gestión exitosa interna en el que el equipo se alinea al cumplimiento de lo que hacia afuera proponen.

En otro orden, al ser una organización con fines de lucro, es posible identificar en ella rasgos de la Cultura de mercado porque “busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado” (Ritter, 2008, p.56) y, según su estructura de trabajo, “a mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un programa convenido” (p.56), en este caso, definido en cuanto a las horas de participación de los consultores en cada proyecto, como se mencionó anteriormente. Del mismo modo, la cita presentada anteriormente respecto a la percepción de Maria Croci y la Cultura emprendedora de Gemma, sustenta a la vez, aspectos de Cultura de mercado, por su posicionamiento en un espacio en donde se encuentran oportunidades.

Por su parte, Roger Harrison (1995) presenta otras tipologías culturales según los objetivos y valores de la empresa. En este sentido, distingue entre aquellas orientadas al poder, al rol y a la norma, a los resultados, y a las personas. Según esta caracterización, Gemma tendría una Cultura particularmente orientada a las personas, de acuerdo a lo expresado en su discurso organizacional. Para Harrison esta Cultura para las personas encuentra entre sus objetivos “el desarrollo y satisfacción de sus miembros (...) con valores relativos a la realización personal” (Harrison, 1995, en Ritter, 2008, p.57). Al respecto, la Dirección manifiesta que “la gran

[52] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.318

mayoría de la energía de la empresa (es) puesta"[53] en la motivación de los miembros del equipo, proponiendo actividades de bienestar, como por ejemplo, clases de yoga, almuerzos y brindis, como se mencionó anteriormente. En línea con lo mencionado, se manifiesta que en Gemma se da un "acompañamiento en ocasiones especiales, por ejemplo cuando alguien se recibe, está enfermo o pasando por un momento difícil o feliz"[54].

En consonancia con lo anterior, Gabriel Berterretche, consultor de Gemma, expresa que en la firma se da "un ambiente muy bueno donde trabajar, donde uno se siente muy cómodo, y hace realmente lo que sabe hacer, de una manera muy cómoda, donde hay muchas ideas, aportes… un ambiente poco común en otras empresas para trabajar"[55] y "un clima con mucha aventura, con mucha sensibilidad"[56], en donde "todas las cosas se hablan, se solucionan y nadie se lleva ningún estrés"[57].

Sin embargo, es insoslayable mencionar que en ese espíritu idealizado de equipo que aspiran a promover, la mayor parte de sus consultores trabajan a destajo. En el discurso corporativo los profesionales independientes que trabajan para Gemma SAS son considerados *miembros*, pero a los efectos jurídicos no lo son. En ese marco, se advierte que esta relación de no dependencia con la organización, podría causar desmotivación, disminución del sentido de pertenencia y poco involucramiento con la gestión en general, dado que, jurídica y técnicamente, en los papeles de la empresa, la falta de relación contractual dependiente y la precariedad del empleo de naturaleza zafral contradicen el espíritu que la firma pretende transmitir. Así advertimos rasgos de lo que Harrison considera una Cultura orientada a resultados que "se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos" (Harrison, 1995, en Ritter, 2008, p.57) en el ofrecimiento de sus servicios y "la estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo" (Ídem). Existe entonces una cierta ambigüedad entre discurso y conducta.

---

[53] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Tamara Farré y Carolina Canil (inédita), anexo 11.1.11, p.360

[54] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Tamara Farré y Carolina Canil (inédita), anexo 11.1.11, p.361

[55] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.314

[56] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.315

[57] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.319

De todas formas, la empresa considera a los consultores parte del equipo y no meros proveedores de servicios, y los consultores también expresan percibirse así, tanto en las entrevistas como en sus redes sociales personales y en sus presentaciones en distintos documentos internos y externos.

En otro orden, Ritter sintetiza las ideas de Schein (1984) y Scholz (1987) para exponer que si se desea promover la Cultura en una organización, es fundamental considerar "1. El nivel de los artefactos y los rituales, 2. El nivel de la tradición, 3. El nivel de los valores, 4. El nivel de los supuestos básicos." (Ritter, 2008, p.57).

Para estudiar el primer nivel, el de los artefactos y rituales, o como lo define Schein, el nivel de producciones, "cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros" (Schein, p.31). Así, este considera la Identidad Visual, Verbal y Ambiental de la organización, analizadas anteriormente, sus interrelaciones, los valores centrales en su comportamiento día a día y sus conductas. Esto comprende las distintas actividades internas e informales de la organización, en las que se fomenta el intercambio y las conversaciones formales e informales.

En esta acepción se identifica la búsqueda de la flexibilidad en Gemma SAS en cuanto a las relaciones interpersonales en general, así como las modalidades adoptadas para comunicarse entre algunos miembros del equipo o con actores externos, y el valor que se otorga desde la directiva a estos aspectos. Esto es perceptible, por ejemplo, a través de declaraciones del equipo como que la organización es "abierta, democrática, sensible, participativa"[58]. Se cuestiona, de todos modos, que demasiada flexibilidad y libertad en el espacio laboral puede también conducir a desmotivación y desinterés, por lo cual consideramos que es un aspecto con el que se debe ser particularmente cauto.

Como único ritual, se organizan encuentros periódicos de intercambio, aunque la frecuencia de los mismos se vio afectada por la situación de pandemia por COVID-19. Al respecto, Berterretche, expresó que "más o menos siempre la idea es (reunirse) cada tres o cuatro meses, que también es un encuentro, de camaradería y de disfrute… y aprovechamos también para tratar temas"[59]. Además, el consultor señala:

[58] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.318

[59] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.316

> Rituales diría que los encuentro… de alguna manera es un ritual el ser siempre alegres y divertidos, son cosas que se repiten, no son formales ni frías, son encuentros que tienen una parte muy lúdica y muy alegre que siempre es un disfrute para los que participamos[60].

De todos modos, se advierte que lo que Berterretche señala como ritual, no lo es en sentido estricto, sino que refiere más bien al clima de los encuentros.

Por su parte, Damian Farré también comentó sobre las mismas actividades:

> Cada tres meses o cuatro meses, se hacen reuniones, ya sea para festejar algo o para trabajar, y generalmente van todos, sea un martes de noche, un jueves al mediodía, un lo que fuera, generalmente van todos… como que a la gente le gusta estar con el equipo de Gemma, entonces eso es como un pilar fuerte que tiene Gemma[61].

Cabe aclarar, con esto, que los encuentros de Gemma no son, como en otras organizaciones, dentro del horario laboral y por ende de carácter obligatorio, dado que la mayoría de los miembros no trabajan en un horario fijo. Sin embargo, todos deciden asistir a estos encuentros que según los entrevistados, incluso los socios, son espacios de goce personal, que los individuos disfrutan de participar.

Además, se percibe el interés por parte de la directiva y del equipo de Comunicación en desarrollar más actividades de este tipo.

El nivel de la tradición incluye las leyendas, mitos, y héroes de la organización. En este, "se encuentran todas las historias que se tejen a través del tiempo alrededor de la organización y que incluyen las de los fundadores y de las primeras camadas, las que construyeron los cimientos de la empresa" (Ritter, 2008, p.58). Esto último, hace también referencia al mito fundacional de la organización, que en Gemma pone de manifiesto atributos como la resiliencia, el dinamismo, la innovación y la adaptación a los factores del entorno.

La fundación de Gemma se originó a partir de una situación personal que vivió Tamara Farré, lo que permite visualizar a la organización como elemento positivo y renovador luego de circunstancias individuales complejas, y la resiliencia como la forma de enfrentar las dificultades (de la consultora d2 y personales), para transformarlas en fuerza para fortalecerse y superarse. Esto se pone de manifiesto incluso en la conformación de los símbolos gráficos de

---

[60] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.318

[61] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damián Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.340

la empresa, que persisten hasta hoy en día. Sin embargo, no se otorga un gran valor al mito fundante de Gemma, ni se caracteriza a Tamara Farré como heroína o personaje emblemático de la organización, sino que todo lo antedicho se da de manera latente. Tampoco se manifiesta el mito fundacional como primera respuesta al ser consultado, sino que se requirió de investigación, indagación en otras fuentes y de una mayor perseverancia para conocer la historia del origen de la organización.

En cuanto al tercer nivel, el de los valores, Ritter (2008) presenta una diferenciación entre tres tipos; los elementales, los estratégicos y los instrumentales. Sin embargo, en Gemma SAS, no es posible relevar una apreciación y diferenciación tan detallada. La organización, tal como se ha expuesto en el apartado Filosofía Corporativa, sí distingue valores en su discurso corporativo, sin llegar a profundizar en categorizaciones de los mismos.

Gemma expone sus atributos en un documento interno como guía para los miembros y consultores externos de la organización. El tono del discurso y la propia presentación de la firma recaen una vez más en una perspectiva idealizada donde la organización se autopercibe como "sensible, optimista, generosa, inspiradora, valiente" entre otros calificativos. Observamos, nuevamente, la tendencia de la organización a eliminar de su discurso, en este caso dirigido a los públicos internos y mixtos, toda alusión al espíritu de empresa que busca ser rentable y ocupar su lugar en un sector de actividad en crecimiento.

Se infiere que la Cultura de la organización aún no se encuentra totalmente integrada ni desarrollada, sino que requiere de mayor trabajo interno para que todos sus miembros la incorporen completamente.

Por otra parte, el cuarto y último nivel expuesto por los autores, es definido como el más profundo de la Cultura Organizacional, y lo denominan como el nivel de los supuestos básicos. Estos refieren a

> aspectos sobreentendidos sobre los cuales no existe espacio para la discusión. Se trata de supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación hacia los demás. Estos supuestos representan la médula de la Cultura de la organización y tienen una gran influencia sobre el comportamiento de los individuos. (Ritter, 2008, p.62)

No obstante, Ritter indica que estos supuestos básicos no son de fácil reconocimiento ni determinación dado que se encuentran en el subconsciente de quienes forman parte de la organización. De todos modos, se infiere a partir de las entrevistas que algunos de los supuestos

básicos en Gemma son la consideración por las personas, la colaboración mutua y el cuidado del medio ambiente, aspectos que los integrantes de la organización manifiestan también en su vida personal.

En síntesis, la Cultura de Gemma se caracteriza por haber generado un ambiente laboral flexible, de buenos vínculos, colaborativo, en consideración del bienestar individual, social y del medio ambiente, aunque a veces el discurso expresado por los socios, también adoptado por miembros del equipo y consultores, no se manifieste completamente en la consolidación de una cultura en concordancia con el dinamismo del modelo de negocio perseguido .

6. IMAGEN CORPORATIVA

La Imagen Corporativa, según expone Capriotti en *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa* (2013), es la "estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización." (p.29), y a su vez, es "la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta." (p.29). Asimismo, "esa estructura mental está formada por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.), los cuales, al ser evaluados y valorados de una determinada forma por los públicos, conforman la Imagen Corporativa de una entidad" (Capriotti, 2009, p.190). Así, la imagen "se establece, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de consumo de información que realizan los individuos, que dará como resultado el esquema mental de la empresa" (Losada Díaz, 2010, p. 63). Por su parte, Sanz de la Tajada (1994), la define como "la representación que es el resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa —o la marca— en cuestión" (p. 131) y agrega que toda organización debe "proyectar su propia personalidad (identidad) a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones." (p. 137).

La noción de Imagen es considerada por la mayoría de los teóricos y profesionales de la comunicación empresarial como un activo intangible estratégico de la empresa, lo que la posiciona en la mente de los públicos y la distingue de la competencia, adiciona valor a la firma, y la hace ser preferida y valorada por los mejores profesionales del sector, etc.

Así, la Imagen Corporativa que se forma en los públicos se da mediante el procesamiento de toda la información de la que disponen sobre la organización, tanto aquella que se comunica voluntaria como la que se expresa involuntariamente, consolidándose en atributos.

Tal como indica Capriotti (2013), el análisis de la Imagen Corporativa debe incluir dos estudios: el de la Notoriedad, y el del Perfil de Imagen Corporativa, abordados a continuación.

6.1. Estudio de Notoriedad

La Notoriedad es "el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización." (Capriotti, 2009, p.181). Si no hay Notoriedad, no hay Imagen, puesto que "los públicos no pueden tener una Imagen de una organización (a favor o en contra) si no la conocen

(si no saben que existe o no saben qué hace).” (Ídem), con lo que es relevante estudiarla. Asimismo, Capriotti señala que el estudio debe ser de carácter comparativo, en relación con la Notoriedad de las empresas que forman parte de la competencia.

En ese marco, se distinguen diversos niveles de Notoriedad. En primer lugar, dos niveles que hacen referencia a la “no notoriedad”: el Desconocimiento, que es cuando las personas ni siquiera tienen conocimiento del nombre de la empresa, y la Confusión, que es cuando reconocen el nombre pero no saben a qué se dedica o a qué sector pertenece. Luego, cuatro niveles que hacen referencia a la Notoriedad, donde el conocimiento de la empresa comienza a ser más claro y escala hacia el *Top of Mind*, “que es lo que puede señalarse como la empresa más conocida, ya que es la primera que se cita en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea.” (Capriotti, 2013, p.183).

Para el caso de Gemma SAS y considerando el alcance de la presente investigación, se limitará el Estudio de Notoriedad a la perspectiva de sus clientes y de los profesionales del sector, basado en fuentes de entrevistas efectuadas para el presente proyecto. Si bien no es posible, considerando únicamente esta perspectiva, dimensionar con exactitud a qué nivel corresponde la Notoriedad de la firma, se destaca que, en dichas entrevistas una de las primeras o la primera consultora en Sustentabilidad y Desarrollo mencionada fue Gemma:

> **(E.M.G.):** Claro, sí, sí, entiendo… y de estas más chiquitas de Desarrollo Sostenible, si pudieses nombrarme a cuáles son las principales, ¿cuáles me dirías?
> **(M.C.):** Que tenemos en la red… a Gemma, a 4D Lab, Umuntu…[62]
>
> **(D.G.):** A ver, consultoras del sector que tengan que ver con temas de impacto te puedo mencionar a algunas Empresas B como Gemma, 3Vectores…[63]

Además, la ex Directora Ejecutiva de DERES, en ejercicio al momento de la entrevista, María Croci, expresó: “sé que son, hoy, una de las consultoras chiquitas, por decirlo de alguna manera al lado de las grandes, referentes en Sostenibilidad”[64] y que “ellas vendrían a estar en

[62] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.293

[63] Gajer, M, (15 de marzo de 2022). Entrevista a David Gold (inédita), anexo 11.1.7, p.293

[64] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.295

la vanguardia de algo que se va a venir…”[65]. En la misma línea, augura que “se van a volver una consultora referente en el Uruguay por supuesto… si lo siguen haciendo igual de bien, lo van a llegar a hacer.”[66]

Sería interesante, de todos modos, la ejecución de un Estudio de Notoriedad que no sea reducido únicamente al sector, como es presentado en este caso.

7. SISTEMA COMUNICACIONAL

A continuación se presentan y analizan aspectos constitutivos del sistema de la Comunicación Interna y Externa de Gemma SAS. Carolina Canil es la socia responsable de gestionar el Área. En abril de 2021 se integró Manuela da Silveira al equipo como asesora en comunicación y contenidos, y en julio de 2021 se incorporó Marcela Queirolo como diseñadora y *community manager freelance.* En palabras de Carolina Canil: “trabajamos juntas como los contenidos, la estrategia y demás. Esto ha hecho que profesionalicemos bastante procesos, definiciones, que generemos algunos documentos, ese tipo de cosas que antes no teníamos…”[67]

7.1. Comunicación Interna

La Comunicación Interna “es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.” (Kraps, s/f, p.24, en Lucas Marín, 1994, p.166). Se da como un fenómeno en todas las organizaciones, más allá de si se trata de un proceso llevado a cabo de manera intencional o natural.

En relación con las formas de la Comunicación Interna, Lucas Marin (1997) distingue entre comunicación formal e informal, y por otro lado entre horizontal, ascendente y descendente.

[65] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.295

[66] Gajer, M. (29 de junio de 2021). Entrevista a María Croci y Cristina Bonsignore (inédita), anexo 11.1.4, p.297

[67] Gajer, M. & Orazietti, A. (16 de marzo de 2022). Entrevista a Carolina Canil (inédita), anexo 11.1.8, p.328

Siguiendo la concepción de Lucas Marin, "...solamente dentro de un esquema básicamente formalista tiene pleno sentido la distinción entre comunicación ascendente y descendente, lo propio de la informalidad es la horizontalidad" (Lucas Marin, 1997, p.166), con lo que, según esta visión, la Comunicación Interna de Gemma SAS sería horizontal, lo que se puede afirmar también en base a la percepción de algunos de los públicos internos: "creo que es bien horizontal… y transparente."[68]; "Es bien entrelazada (...), o sea, vertical no, y horizontal le queda chica"[69]. A su vez, en esta línea de horizontalidad, se involucra a los públicos internos y mixtos en las postulaciones y procesos de la empresa. Así, Canil manifiesta: "si estamos armando el código de ética y alguien tiene interés en desarrollarlo, lo abrimos; motivar al equipo a ser parte del ejercicio de venta…"[70].

Por otra parte, se analizan los procesos de Comunicación Interna de Gemma, partiendo de la base de que estos "son procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización" (Arizcuren, 2008, p.20).

En los últimos dos años la consultora ha organizado encuentros presenciales en los que ha participado el equipo completo de Gemma SAS, incluyendo a los consultores. A modo de ejemplo, en enero de 2020, la Dirección presentó la nueva propuesta de Identidad de la organización en una jornada.

A partir de esta jornada se comenzaron a generar, cada dos meses, encuentros vía Zoom, dado el contexto sanitario, con el fin de generar un espacio de intercambio entre todos los miembros del equipo y recibir sus apreciaciones. Estas instancias también sirvieron para generar nuevos servicios e integrar a todos en los procesos internos que anteriormente involucraban únicamente a los socios, fomentando así una comunicación integral interna.

Asimismo, en la línea de los procesos de Comunicación Interna de Gemma, se destaca la puesta en marcha de una inducción cuando un nuevo consultor llega al equipo, "con los valores y todo lo demás"[71]. En el contexto de nuevos ingresos, también se lleva a cabo un

---

[68] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.315

[69] Orazietti, A. (28 de junio de 2022). Entrevista a Damian Farré (inédita), anexo 11.1.9, p.341

[70] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.361

[71] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.360

protocolo específico “con un mail de bienvenida donde le compartimos materiales, le pedimos datos, fotos, mini CV para la web…”[72].

A su vez, en un mínimo de dos reuniones al año, la Dirección comparte con todo el equipo y los consultores información relevante sobre aspectos comerciales y financieros de la empresa.

Por otra parte, Gemma ha implementado en 2021 el uso de un cuestionario enviado a los consultores de la organización con el objetivo de indagar sus preferencias en las áreas de trabajo de la firma para lograr aún mayor definición en los perfiles. Según Canil, las jornadas y encuentros mencionados, así como el envío del cuestionario, son acciones de comunicación interna que, en su opinión, hacen crecer al equipo y provocan la creación de nuevos proyectos en conjunto. Se analiza y reafirma, así, el interés por la horizontalidad en el sistema comunicacional de la organización.

Como se ha mencionado, un punto clave en el análisis de la Comunicación Interna radica en la percepción de los propios públicos internos y mixtos, en donde se puede evidenciar: “...si somos transparentes, si somos eficaces o si no conocen nuestros planes ni objetivos.” (Arizcuren, 2008, p.30). En este sentido, en la entrevista a Gabriel Berterretche, se releva que gracias la motivación a la participación y a la noción de horizontalidad, se favorece el buen clima laboral, ya mencionado en el apartado referido a la Cultura de la organización.

Se entiende que si bien hay un intento por conformar un equipo unido entre miembros y consultores, no hay procesos de Comunicación Interna sólidos en este sentido, puesto que el trabajo se fragmenta en proyectos que se desarrollan con independencia.

Así, de no ser por las reuniones de equipo que se organizan cada tres meses y que incluyen a los consultores, no existen otros protocolos de Comunicación Interna que aseguren la correcta transmisión de información y el *feedback* esperado entre las partes. Sin embargo, casi como una consecuencia lógica de la impronta del discurso corporativo y su tendencia a no aterrizar a la firma en las dinámicas propias del negocio, en las mencionadas reuniones se dedica tiempo también a cuestiones menos pragmáticas tal como señala Berterretche: “estas reuniones (...) no son tanto de proyectos sino más humanas, de líneas más generales, de destinos pautados y cosas así”.[73]

---

[72] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de julio de 2022). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.11, p.360

[73] Orazietti, A. (12 de julio de 2021). Entrevista a Gabriel Berterretche (inédita), anexo 11.1.6, p.318

Ahora procederemos a analizar los canales de Comunicación Interna de la consultora, entendidos como aquellos que

> se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización; para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, como por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios. (Kreps, 1990, p.20, en Lucas Marin, 1997, p.174).

En este sentido, el principal canal de comunicación interno que utiliza Gemma SAS es un grupo de WhatsApp en el que se encuentran incluidos tanto los integrantes en relación de dependencia como los consultores independientes. A través de ese grupo se comunican diariamente, tanto sobre cuestiones referidas a la organización como otras de índole personal. Si bien, como define Arizcuren (2008), esto contribuye a mantener la interrelación e integración dentro de la empresa al tiempo que permite informar a los miembros de la organización "de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver" (Lucas Marin, 1997, p.174), se trata de un canal cuyo uso es informal. Así, y considerando además la naturaleza propia de WhatsApp, se pueden perder mensajes, sobre todo teniendo en cuenta que no parece existir una jerarquización rigurosa de los temas a tratar.

El segundo canal más usado es el correo electrónico. Según afirma Canil, 10 consultores tienen una dirección de correo electrónico corporativo, los que tienen contacto directo con clientes, creado desde Gmail.

Se evidencia, así, la ausencia de una plataforma de gestión y organización del trabajo, que posibilite el intercambio sobre distintos proyectos y jerarquice las cuestiones a tratar.

En resumen, sobre los canales de Comunicación Interna, se destaca lo mencionado por Canil:

> Con el equipo tenemos un grupo de WhatsApp donde hablamos todo como actividades, cumpleaños, asados, lo que sea de ese estilo, y los mails son más operativos en cuanto a coordinación de clientes y de proyectos.[74]

[74] Gajer, M. & Orazietti, A. (14 de abril de 2021). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.1, p.248

La organización parece anclar su modelo de Comunicación Interna en el discurso sobre la participación, pero en los hechos la misma no se hace efectiva en la cotidianeidad de la firma ni de manera integral. Se entiende que el discurso pro participación no deja aún de ser un intento por parte de la directiva por tener una línea común, compartir manuales para encontrarse todos en un mismo lugar, trabajar la horizontalidad en los procesos, así como proponer experiencias integradoras. Sin embargo, en el día a día, la intención pierde vigor. En este sentido, se observa que para Carolina Canil el énfasis no está puesto en lo vinculado a la Comunicación Interna de los equipos, lo que podría redundar a corto plazo en fragilidades dado que , "cuanto mayor sea su compromiso con la Comunicación Interna, mejores serán los resultados de la organización y más se facilitará la toma de decisiones." (Arizcuren, 2008, p.21).

Por momentos, el discurso traduce una sensación de confort más cercana al buen clima que a la necesaria jerarquización de actividades y tareas lo que podría ponerse de manifiesto ante un crecimiento de la firma.

7.2. Comunicación Externa

En adelante se presenta un análisis del sistema de Comunicación Externa de la organización, entendido como aquel que "permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante." (Kreps, 1990, p.21, en Lucas Marin, 1997, p.200). Así, en el estudio de la Comunicación Externa, "podemos ver a la organización como emisora de información con su entorno relevante." (Lucas Marin, 1997, p.200). Se detallan, dentro de este apartado, la gestión de los vínculos con los públicos externos, así como los canales y herramientas de Comunicación Externa utilizadas por la organización.

7.2.1. Gestión de vínculos con los públicos externos

Con motivo de subdividir el estudio de las herramientas, plataformas y formas de Comunicación Externa, se enfoca el análisis en las relaciones externas que mantiene la organización con distintos actores relevantes.

7.2.1.1. Gestión de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas refieren al "esfuerzo planificado, deliberado y sostenido para establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y su público". (Alter, s/f, s/p, en Grunig, 2000, p.21-22)

En este sentido, Andrea Oliveira (2017), recurriendo a las ideas de Míguez González (2006) y basándose en la influencia de los públicos en las organizaciones, como se estudió en el apartado correspondiente, menciona que "las relaciones públicas están vinculada al interés de las organizaciones por comunicarse o mantener relaciones con determinados públicos" (p.25). Procederemos ahora a analizar la gestión de las Relaciones Públicas de Gemma SAS en distintos campos.

Relaciones con la prensa

Por un lado, en lo que respecta a las relaciones con la prensa, la consultora alcanzó presencia digital y tradicional, en revistas y en radio, en los siguientes medios: Revista Más Vida, Revista Más Seguros, El Observador, DERES, Empresarial, Hacer Empresa, y en la revista de la ADPUGH.

Estas apariciones y presencias propician en Gemma SAS el aumento de su Notoriedad en ciertos ámbitos dado que el "mundo empresarial" suele recurrir en muchas oportunidades a estas fuentes. De todas formas, se destaca que no se trata de un volumen alto de apariciones, teniendo en cuenta que no se relevan más de cuatro por año. En su estrategia con los medios de comunicación se observa que, por un lado, la firma no trabaja en la generación de capital noticioso de interés, y por otro, que circunscribe sus vínculos solo a cierto tipo de prensa.

En otro orden de cosas, se aprecia que para Gemma los temas que se vuelven tendencia en la agenda pública se abren como oportunidades de captación de clientes o de presentación de nuevos proyectos. Así y tal como declara Canil, parte de su estrategia

> tiene que ver con escuchar qué es lo que la gente está necesitando, entonces capaz que un año los temas de género son más fuertes, como el año pasado que estuvo mucho en la Agenda, capaz que ahora aparecen otros temas.[75]

[75] Gajer, M. & Orazietti, A. (21 de abril de 2021). Entrevista a Manuela Da Silveira, Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.3, p.259

Esta aseveración pone de manifiesto que la firma no considera cabalmente en sus tácticas de vínculos con los medios de comunicación la noción de Agenda Setting. En su formulación más básica los estudios de Agenda Setting investigan el impacto de los medios masivos de comunicación en la agenda pública. Según estudian McCombs y Donald Shaw, la noción de Agenda Setting "refiere a la influencia que los contenidos de los medios ejercen sobre las preocupaciones de los receptores, sobre sus argumentos de debate, sobre la gestión de sus intereses, etc." (Observatorio de la Libertad de Prensa en América Latina, s/f, s/p).

Gemma desatiende esta noción de prospectiva tan necesaria para su modelo de negocio y fundamentalmente en sus vínculos con los medios de comunicación no incorpora estos aspectos, que se juzgan vitales para las pequeñas consultoras a la ahora de detectar oportunidades. Así reduce su capital noticioso al no incidir en los medios a partir de la anticipación de temas que puedan resultar novedosos en nuestro país o en la región para el empresariado local, inspirándose incluso de las nuevas tendencias o cambios de paradigmas internacionales, etc.

Relaciones con el gobierno

Gemma SAS no manifiesta tener una estrategia sostenida en acciones proactivas de construcción de vínculos con las instituciones de los diferentes niveles de gobierno en Uruguay. La firma reconoce como terreno fértil para la construcción de oportunidades de desarrollo la plataforma legal y el impulso a las políticas de Sustentabilidad y Desarrollo que nuestro país promueve tanto a nivel de empresa pública como privada. Sin embargo, más allá de contar con clientes del servicio público en su cartera (Municipio CH, UTE) no posee una política de *lobbying* (en español lobbismo)[76] ni tendiente a construir reputación o liderazgo en materia de Sustentabilidad y Desarrollo en estas esferas ni proclive a aumentar su notoriedad en dichos ámbitos.

Relaciones con los clientes

Tal como se ha mencionado anteriormente, la vinculación con potenciales clientes se da en su mayoría a través de la recomendación directa, del boca a boca entre conocidos y

[76] El lobbismo es un proceso de **comunicación** persuasiva (se trata de influir) que se concreta en la relación con los poderes públicos; la práctica profesional del lobbismo se basa en influir sobre los poderes públicos mediante acciones de comunicación. (Xifra, 2000, p.9)

mediante la participación en eventos. Sin embargo, por fuera de estos mecanismos, Gemma SAS no ha establecido aún su estrategia de captación y fidelización de nuevos clientes, sobre todo provenientes de sectores empresariales no tan proclives a las acciones de Triple Impacto, etc. A su vez, la propia firma reconoce la ineficacia de su plataforma discursiva en tal sentido, lo que debilita su modelo de negocio.

La organización sí se ocupa de fidelizar sus clientes actuales, con éxito, como se ha presentado a lo largo del trabajo. En esta misma línea, Canil manifiesta: "Un cliente, por ejemplo, se queda, se mantiene una relación a largo plazo, eso nos pasa bastante."[77] Además del detalle, seguimiento y cercanía con los que Gemma brinda cada servicio y el nivel de *expertise* de los consultores en su especialidad, cara visible de la empresa, la organización envía, al finalizar cada proyecto una encuesta de satisfacción. Esto permite obtener información y sistematizarla, con el objetivo de transmitir los resultados al cliente en cuestión en cada caso y al equipo que ha trabajado en el proceso, así como obtener datos para mejorar el desempeño de la consultora.

Así, se considera que el envío de encuestas de satisfacción a clientes resulta una práctica muy favorable, que podría enriquecer cualquier estrategia de captación de nuevos clientes corporativos. La siguiente imagen ilustra lo expresado:

[77] Gajer, M. & Orazietti, A. (6 de mayo de 2021). Entrevista a Manuela Da Silveira, Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.3, p.270

Figura 20. ***Encuestas de satisfacción a clientes 2021***

Fuente: Resumen de impacto 2021.

Desde el punto de vista interno, resulta muy importante brindar atención a las cuestiones que surgen de la encuesta para la mejora o potencia de los aspectos que se mencionen, de manera de favorecer el crecimiento del equipo de trabajo y afianzar los vínculos con los clientes sobre bases concretas. Desde una perspectiva externa, se cree que es positivo que el cliente se vea en la libertad y encuentre el espacio donde brindar un *feedback*, de manera de manifestar todo lo relativo al servicio brindado, y sentir que, de elegir llevar a cabo un nuevo proyecto o contratar un nuevo servicio de Gemma SAS, se tomarán en cuenta sus comentarios. Esto pone a la consultora en situación de cumplir con las expectativas generadas.

Eventos

Gemma SAS posee una nutrida agenda de eventos propios y de participación en eventos organizados por terceros. Esta práctica se valora positivamente dada la importancia que estas instancias tienen para el crecimiento, la notoriedad y desarrollo de la reputación favorable de la organización. Incluso, las socias afirman que la organización de eventos, así como la participación en otros, contribuye a la captación de clientes, como se ha mencionado.

En cuanto al calendario y la agenda temática de cada evento, Canil afirma que existe una planificación anual, a la que no se obtuvo acceso en el marco de la presente investigación.

La misma se define en base a ciertos objetivos o a los temas que se están trabajando con clientes.

En este sentido, Gemma SAS mantiene desde hace varios años una línea de propuestas en materia de eventos.

Por un lado, apunta a visibilizarse generando instancias de intercambio sobre temas referidos a la actualidad de las empresas en materia de Sustentabilidad. Esto se produjo, en un inicio, bajo el nombre En el Tapete y está organizado en base a ponencias e intercambio con expositores *senior* que presentan una visión alternativa sobre la labor cotidiana de las empresas.

Por otra parte, entre 2013 y 2015 Gemma produjo Derribando mitos, evento con foco en capacitar, intercambiar experiencias y realizar *networking* vinculados a RSE. Este evento contó con el apoyo de ACDE, IARSE y DERES, y desde 2016 en adelante se han desarrollado eventos similares bajo otros nombres.

También, en el marco del programa Sustentabilidad desde la Docencia al Planeta y la Sociedad, en 2017 y 2018 se organizaron talleres dirigidos a maestros y profesores. Se dictaron en Montevideo y Juan Lacaze respectivamente, en conjunto con el IARSE. Fue apoyado por otras organizaciones aliadas, además de ser declarado un programa de interés educativo por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

Gemma SAS organiza eventos con énfasis en la inclusiòn.

Además, en cuanto a eventos desarrollados virtualmente en 2020 y 2021, se dieron de manera muy frecuente gracias a las distintas plataformas de conferencias en línea. Con ellas, es posible producir eventos de una forma no sólo más económica, sino más práctica en cuanto a la gestión de la organización, omitiendo así procesos de reserva de locación, servicio de *catering*, entre otros.

En este sentido, en los últimos dos años tuvieron lugar diversos eventos virtuales casi todas las semanas, entre los que destacan: El rol de quienes lideran temas de Sustentabilidad, en el que participó un co-fundador de Sistema B; ¿Será tiempo de nuevas conversaciones?, un intercambio de aprendizajes y desafíos; Crear valor a través de la comunicación: Sostenibilidad y reportes, otro intercambio de aprendizajes y desafíos; entre otros. A su vez, en noviembre de 2021 se organizó Desayuno entre amigos, junto a Ceprodih, un evento presencial destinado a conocer alternativas para que las empresas se inspiren en la generación de un impacto positivo.

Antes de la crisis sanitaria, la consultora ejecutaba una mayor cantidad de eventos en modalidad presencial, en colaboración con distintas organizaciones. En esa línea, se encuentran Desayunos B, desarrollado con Sistema B; Seminarios con Más Emprendedoras y la

Organización de Mujeres Emprendedoras de Uruguay (OMEU); un Congreso sobre Organización de Eventos Sustentables; talleres sobre Negocios Inclusivos con Ceprodih; un taller para pymes sobre la Agenda 2030 y los ODS en conjunto con DERES y ANDE, entre otros. Hasta el momento, no se han vuelto a planificar eventos presenciales por parte de la firma.

Gemma se caracteriza por su presencia activa en eventos de otras organizaciones del sector, además de brindar apoyo y divulgación a los mismos. Así, en el sitio web definen la sección "Calendario de actividades de Gemma y organizaciones aliadas" de 2021, donde destaca la participación de la consultora en un *workshop* virtual del consejo Empresarial B sobre reportes de impacto donde se analizó el uso complementario de las herramientas Evaluación B y GRI con Carolina Canil, así como la participación en una capacitación del Campus de DERES en donde Tamara Farré, Varon y Crapelli brindaron una charla sobre cómo se viven los Derechos Humanos en las empresas y el rol que estas tienen en su protección y respeto.

Se identifica así que Gemma SAS organiza una amplia variedad de eventos, que le permite ganar notoriedad, mejorar su reputación, y además, captar nuevos clientes. Sin embargo, se advierte la carencia de una agenda totalmente estructurada de actividades, acciones, y evaluación del cumplimiento de sus objetivos a nivel global, dado que se conoce que se evalúa cada evento en sí mismo, pero en referencia al desarrollo y satisfacción, no así en cuanto a los beneficios comunicacionales. Por otro lado, se observa una cierta tendencia a la endogamia entre las organizaciones del sector, otras consultoras o empresas fuertemente vinculadas a Sistema B o las lógicas que lo inspiran. Trascender estas fronteras aún no es una estrategia en la que haya incursionado Gemma SAS en materia de eventos.

7.2.2. Canales de Comunicación Externa

En el siguiente sub-apartado se mencionan, detallan y analizan los canales de Comunicación Externa que son utilizados por Gemma para la comunicación de sus diversos contenidos y mensajes.

7.2.2.1. Plataformas digitales

En 2020 Gemma organizó una sesión de fotos del equipo que permitió obtener insumos para intentar presentar una imagen unificada; se lanzó una nueva Identidad Visual, se generó nuevo material institucional y se comenzó a involucrar al equipo en las publicaciones en redes y sitio web. Desde el análisis, esto se entiende que va alineado con el propósito de "humanizar el mundo corporativo", en un sentido de poner a la persona como eje central.

Por otra parte, la organización se encuentra en un proceso de análisis respecto a la llegada de clientes y vínculos con sus públicos, para lo que ha desarrollado distintos documentos de carácter interno que se han mencionado anteriormente, que definen su forma de presentarse en las distintas plataformas digitales. A través de la lectura de estos, es posible analizar el sistema comunicacional externo de la organización en lo referente a estas:

Sitio web

Gemma posee una página web en www.gemma.uy, que gestiona el Área de Comunicación a través de Wordpress[78]. Allí, se presenta detalladamente la firma, su equipo, sus servicios, su metodología de trabajo, sus eventos y actividades y sus clientes. El sitio permite acceder a un *blog* donde se publican diversos artículos de interés en relación a los tópicos más relevantes para la organización y la Agenda.

Se considera que es un sitio completo, abarcativo, a través del cual una amplia mayoría de individuos tienen la posibilidad de conocer a la organización de manera intuitiva. Se destaca que, lo primero que ve el usuario al ingresar en el sitio web corporativo sea el logo de la firma, y a su vez su definición y propósito. Por otro lado, una de las secciones del sitio es de Contacto, algo que se entiende facilita y hace directa la llegada de nuevos clientes o socios a la organización. Por otro lado, se destaca que la web es constantemente actualizada con cada contenido nuevo generado, ya sea de eventos organizados o en los que se participó, como notas en el *blog*, imágenes, y demás. En suma, en julio de 2022 se crearon pestañas de acceso que distinguen las categorías de clientes, alianzas y organizaciones con las que se han desarrollado puntualmente actividades.

[78] WordPress es lo que se conoce como un gestor de contenidos o CMS (Content Management System), es decir, un sistema (herramienta, software o plataforma) para crear y diseñar sitios web donde principalmente se van a publicar contenidos (páginas, artículos, vídeos, etc.) fácilmente sin tener que saber programación web (...). (Alonso, 2022, s/p).

En cuanto al posicionamiento del sitio web, se destaca su presencia en uno de los buscadores más utilizados por los usuarios de internet como Google. El posicionamiento que alcanza la organización es el de primera línea en este buscador, luego de las firmas que pautan anuncios, y se trata de un posicionamiento orgánico o natural, dado que Gemma SAS no invierte dinero para que esto suceda. Así, la consultora en su sitio web se enfoca en un uso eficaz de la palabra "Gemma" y "consultoras en Sustentabilidad", que le permite obtener un buen posicionamiento al buscar en Google dichas palabras, sin pautar publicidad.

Sin embargo, resulta relevante señalar que si el usuario no está inmerso en el sector de actividad en el que se desarrolla la consultora, no encontrará naturalmente en el sitio web un discurso que le permita comprender el alcance profesional de la firma en sus acciones.

A su vez, el sitio presenta mucha información sobre la empresa y sus servicios, sus temas de desarrollo, pero sin estar jerarquizada. Es decir, toda esta información se presenta con la misma relevancia, y puede resultar ciertamente confusa e inducir a generar una imagen poco positiva de la firma y su eficiencia como consultora.

Redes sociales

La organización tiene presencia en distintas redes sociales y gestiona cada una de manera estratégica y por separado. Se valora como positivo que una organización tenga en cuenta el lenguaje y los contenidos específicos y adecuado para cada red, sin generar amalgamas de contenidos y destinatarios. Las diferentes tácticas en su administración de contenidos y plan de posteos resultan claves para el buen uso de estos canales de comunicación. Las redes con las que cuenta Gemma son Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y YouTube.

La organización plantea, respecto a la planificación de su contenido, que cuando lo hacen, su mirada: "implica un aterrizaje de lo que hacemos desde Gemma en relación a ese tema" (Gemma, 2021, p.7). En esta línea, se releva que las comunicaciones se encuentran principalmente enfocadas en una manera "humanizada" de ver el mundo corporativo, además de en concordancia con lo que proponen con sus servicios, también muy en relación con las convicciones y comportamiento de los socios de la firma, no así de su eje comercial. Gemma SAS, a través de la gestión de la *community manager*, proponen un manejo de redes orgánico, y el uso de los siguientes *hashtags* en sus publicaciones:

#SembrandoFuturoSustentable #SomosGemma #Gemma #ConsultoraGemma #EmpresaB #DesarrolloSostenible #NegociosInclusivos #ConsumoResponsable #LoHacemosJuntos #CalmaEnElAlma (Gemma, 2021, p.12)

Ahora, se describirá y analizará cada una de las RRSS de la consultora en detalle.

Facebook

En esta red, en la que la firma cuenta con 1590 seguidores, se propone construir la idea de confianza, cercanía, calidez y trabajo en equipo. A modo comparativo, se releva que Agencia Neto dispone de 3054 seguidores, Damasco Sustentabilidad de 1800 seguidores y 4D Lab de 1600 seguidores.

La organización considera que es un espacio en el que se debe mostrar como articuladora. El contenido que se propone transmitir es el vinculado a eventos, tanto propios como de otras organizaciones, reflexiones acerca de temas vinculados a sus servicios y actividades, y su impacto. Se apunta a la presentación con un tono informal, con foco en las imágenes.

Además, la organización considera que esta red es útil para generar *engagement*, que estiman se debe lograr a través de la apertura al diálogo, a la participación, a las preguntas, entre otros.

Sin embargo, Gemma asume que esta red social es cada vez menos utilizada, principalmente en el ámbito empresarial, aunque la considera útil para almacenar contenidos y aparecer frente a usuarios de alrededor de 55 años.

En línea con lo anterior, en el análisis se releva algo similar. Si bien se cree que es muy importante tener presencia en las RRSS más populares, se entiende que no se deben destinar esfuerzos mayores en términos de tiempo a la gestión de esta red, sino que, tomando en cuenta sus características específicas, se puede compartir a través de las publicaciones, mensajes similares a los de Instagram, detallados a continuación en este apartado.

Instagram

En relación a Instagram, la organización la considera su red social más efectiva, dado que es en la que logran el mayor grado de interacción.

En 2020, Gemma aumentó el alcance de su cuenta, y en la actualidad posee 1995 seguidores. Continuando con la comparación con otras organizaciones del sector en cuanto al

alcance de sus plataformas, Agencia Neto posee 265 seguidores en esta red, Damasco Sustentabilidad 992 seguidores y 4D Lab 1216 seguidores.

En esta red, la organización se propone presentar una imagen de asociación a las tendencias y la inmediatez, así como lograr difundir sus servicios, contenidos inspiracionales y actividades propias o de aliados. Desde Gemma consideran muy importante mantener una buena estética en el *feed*, de corte artístico e inspirador.

Desde el análisis se percibe que se debe potenciar la utilización de publicaciones de *reels*[79] o transmisiones en vivo, ambas herramientas de esta red, para lograr conectar más con los usuarios.

Se cree que publicando imágenes con textos extensos y pie de imágenes del mismo modo, no fluye el interés, dado que se entiende que hoy en día el usuario está más inclinado hacia la escucha y a lo visual que a la lectura de publicaciones.

Twitter

La organización procura, en Twitter, construir posicionamiento, difundir sus servicios, contenidos y actividades, y fortalecer los vínculos con sus distintos públicos. Para lograr lo mencionado, aquí se acude a replicar el contenido de Instagram, que se entiende, desde el análisis, que no es pertinente para Twitter.

En esta red la consultora cuenta con 1543 seguidores. Se relevan los seguidores de algunos de sus competidores: Agencia Neto posee 581 seguidores, Damasco Sustentabilidad 395 seguidores y 4D Lab 786 seguidores.

Por otra parte, la organización manifiesta conciencia sobre el predominio del humor y la ironía en la red, aspectos no asociados a la firma. Se analiza la importancia de su atención por lo riesgoso que puede ser una polémica en la red, en términos de Imagen. Además, la presencia acertada en esta red es relevante para generar vínculos con la prensa.

LinkedIn

La estrategia que utiliza la organización en esta red social tiene como objetivo lograr posicionamiento, mejorar la reputación de la marca, generar atributos de profesionalismo y referencia, y lograr la internacionalización de la marca Gemma. Para esto, con respecto a sus

[79] Nombre asignado a los videos de corta duración en Instagram.

contenidos, consideran pertinente comunicar actividades y materiales creados por la organización, presentar ejemplos de proyectos para clientes con el fin de transmitir la forma en que Gemma puede contribuir con las empresas, y los reportes y evaluaciones que realizan. En este sentido, apuntan a publicar piezas audiovisuales y animaciones que logren atraer a nuevos clientes como forma de exhibir sus servicios. Creen relevante la presentación del contenido a través de un abordaje más técnico, que se enfoque en empresas y profesionales.

Sobre el año 2020, la organización hace un análisis positivo respecto al desempeño en la red; la página era nueva y ganó seguidores rápidamente (1112 en la actualidad) las publicaciones obtienen interacción y son compartidas, el público es más internacional que en otras redes de la firma, y se logra un buen vínculo con aliados a través de la misma. En este sentido, se comentó la intención de comenzar a invertir en publicidad en LinkedIn, algo que hasta el momento no se ha hecho.

Se destaca que Agencia Neto no está presente en esta red; Damasco cuenta con 609 seguidores; y 4D Lab con 785 seguidores. Esto refleja que, de esta selección de la competencia, Gemma es la que alcanza mayor cantidad de seguidores.

Se entiende que el foco puesto en el profesionalismo para las publicaciones y tono de esta red, es correcto, dado los públicos a los que se apunta, profesionales y sus empresas, tanto desde Gemma como desde la red en sí. La presencia de Gemma SAS en esta red se percibe como acertada. Aquí la organización tiene la posibilidad de presentarse con profesionalismo y publicar con frecuencia todo lo realizado, tanto con clientes en cada proyecto como actividades internas y construir un relato claro y transparente sobre lo que la organización hace.

YouTube

En 2020 la organización abrió un canal de YouTube. En él, presentan webinars efectuados entre el 2020 y 2022, así como videos cortos informativos. El canal cuenta solamente con 31 suscriptores en julio del presente año. En paralelo, Agencia Neto dispone de 47 suscriptores, Damasco Sustentabilidad no tiene canal de YouTube y 4D Lab posee 43 suscriptores.

En esta red, la organización no define una estrategia precisa. Así, se releva que no todo el material audiovisual generado por la organización, como por ejemplo sus esporádicas transmisiones en vivo en Instagram, es publicado en YouTube, de manera que no es posible encontrar todo los contenidos audiovisuales de la organización en el canal; hay que visitar diversas redes y la web para acceder a ellos.

7.3. Herramientas de Comunicación Externa

A continuación se mencionan, detallan y analizan las herramientas de Comunicación Externa de Gemma.

Boletín

Gemma envía mensualmente a quienes se suscriban, mediante el sitio web, un boletín digital a través de la plataforma MailChimp. En estos, se planea difundir las actividades, logros y hechos relevantes del mes, así como mejorar la Imagen de marca, reportar resultados, generar cercanía y fortalecer los vínculos con sus diversos públicos.

El contenido del boletín es desarrollado por el equipo de Gemma, no solo por el Área de Comunicación.

Son relevantes aquí los aspectos visuales, la iconografía, la lectura rápida y el seguimiento de una estructura precisa en todos los boletines, puntos que, en este caso, se cumplen ampliamente. Sin embargo, se releva que, si bien una de las entradas del sitio web, contiene al final de la página un botón que dice "suscríbete a nuestro boletín de novedades" si se quiere saber más sobre la propuesta de Gemma SAS, este debería estar más visible de manera de alcanzar más suscriptores. Si el usuario del sitio no continúa hasta el final de dicha entrada, no conseguirá siquiera saber que existe un boletín.

Resúmenes de impacto

Los resúmenes de impacto generados por Gemma, tanto el de 2020, publicado en 2021, como el de 2021, publicado en 2022, son documentos que siguen la estructura de la Evaluación de Impacto B, así como también incluyen indicadores de la metodología GRI. De esta forma, exponen aspectos de la gestión de la organización, en compromiso con la transparencia con sus grupos de interés.

Los resúmenes de impacto son descriptivos, amplios, y se dividen en los siguientes ejes: Gobernanza, Equipo, Clientes, Comunidad, Medio Ambiente.

El documento es enviado a través del boletín, así como también es publicado en la web y comunicado en las redes sociales de la organización, de manera de alcanzar al mayor público posible, puesto que el resumen ayuda a "entender con más profundidad los procesos" (Gemma, 2021, p.2) en los que trabaja Gemma. En esta línea, al finalizar el documento se puede encontrar un *link* mediante el cual acceder a un formulario de Google donde se enuncia: "Tu opinión es

importante para Gemma ¿Qué te pareció nuestro resumen de impacto?" (Gemma, 2021, p.54), propiciando el intercambio con los públicos alcanzados sobre la información expuesta en el resumen, así como indicar cómo se llegó a la lectura del documento.

Se entiende que el lenguaje y la forma de comunicar que subyace en las plataformas digitales de la organización, se encuentra con demasiado foco en el que se utiliza en el sector de actividad, dejando así por fuera a quienes no lo integran. Resulta pertinente entonces destacar aquí que la propia organización reconoce que sus comunicaciones están orientadas a su propósito, con un lenguaje que es claro para aquellos públicos vinculados a temas de Sustentabilidad y Desarrollo, "pero no tanto para personas que vienen de empresas más tradicionales, de un formato más corporativo, duro"[80].

Así, se releva en el análisis que la organización puede perder algo de formalidad, seriedad y profesionalismo en la forma de comunicar lo que exponen en sus canales así como en las herramientas de Comunicación Externa utilizadas.

[80] Gajer, M. & Orazietti, A. (14 de abril de 2021). Entrevista a Carolina Canil y Tamara Farré (inédita), anexo 11.1.1, p.247

8. CONCLUSIONES

En base al estudio exhaustivo de la organización, se presenta el análisis FODA y una serie de conclusiones que sintetizan los aspectos más relevantes para abordar en el Programa de Comunicación Corporativa de Gemma.

Como se mencionó en un apartado anterior, el análisis FODA es una herramienta que contribuye a la identificación de factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) en diferentes entidades. Además, la matriz FODA "no sólo ayuda a generar opciones estratégicas sino que también estima hasta qué punto son adecuadas" (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 343).

Se presentará entonces un análisis FODA sobre los factores comunicacionales de Gemma y aquellos que influyen en su comunicación, y luego las conclusiones del diagnóstico en diferentes niveles.

8.1. Análisis FODA

Tabla 9. ***Matriz FODA de Gemma***

Fortalezas	Oportunidades
• Gemma regularizó su situación jurídica, convirtiéndose en empresa SAS. • Gemma posee una cartera de clientes conformada por grandes y reconocidas empresas del país. • Gemma posee membresías en distintas organizaciones como DERES, ACDE y AJE.	• Existencia de planes y programas de financiamiento para este tipo de organizaciones. • Ley BIC. • Cambio de paradigma y hábito en algunos consumidores en la adquisición de bienes y servicios responsables con la sociedad y el medio ambiente, que exigen cambios a las empresas con

• Clientes, aliados estratégicos y líderes del sector de actividad reconocen en Gemma una buena propuesta de valor. • Su nivel de fidelización de clientes es alto. • Su equipo de consultores demuestra sólida formación en diversos rubros. • Distintos públicos reconocen la calidad de los consultores con los que la empresa trabaja. • La organización detecta inconsistencias y carencias en su estrategia comunicativa y en su discurso corporativo. • Gemma organiza con regularidad eventos y participa en eventos de terceros como estrategia para captar clientes dentro de su sector de actividad y aumentar su Notoriedad como consultora en Sustentabilidad y Desarrollo. • La cartera de proveedores seleccionada por la firma cumple satisfactoriamente por organizaciones sustentables y/o de origen local. • Buen clima laboral.	las que se relacionan. Esto posibilita la generación de nuevos proyectos y la llegada de nuevos clientes para Gemma. • La Sustentabilidad se encuentra cada vez más en línea con la estrategia de negocio de distintas empresas, que, además, lo comunican, por lo que influye en que otras quieran seguir los mismos ejes. • La perspectiva de género también es un factor que se encuentra cada vez más presente en la comunicación de las firmas, área en la que Gemma también brinda consultoría. • El desarrollo constante de la tecnología, las redes sociales y la creación de nuevas plataformas posibilitan una buena gestión de la Comunicación Interna y Externa de Gemma. • Actual proliferación de *Think Tanks*[81] y otras organizaciones que inciden en los temas de la agenda pública y política.

[81] El término se traduce en español como "fábrica de ideas". En pocas palabras, los Think Tanks son espacios que sirven para analizar los retos de la sociedad, generar debate y proponer soluciones. (Entorno empresarial, s/f, s/p).

• Vínculos de confianza manifiesta con sus consultores colaboradores habituales. • Evaluación interna con el equipo involucrado en cada proyecto acerca de los servicios brindados. • Sitio web y redes sociales actualizadas. • Buen posicionamiento del sitio web. • Gemma elabora un resumen de impacto anual • Encuestas de satisfacción a clientes con resultado positivo.	
Debilidades	**Amenazas**
• Estrategia comunicativa poco adecuada a las necesidades de la organización tanto en su Comunicación Interna como Externa. • La retórica del discurso corporativo de Gemma elude el perfil comercial; el modelo de negocio y el panorama de servicios brindados quedan diluidos en una plataforma discursiva, confusa, endogámica. • Inconsistencias en la claridad y ejemplificación en la exposición de sus servicios. • Ausencia de una estrategia definida de captación de clientes corporativos de empresas tradicionales.	• Ante una crisis financiera, el área de servicios de la organización en cuestión es una de las primeras en ser afectada por los recortes económicos. • Aumento en la oferta de organizaciones con servicios similares y mayor eficiencia en la comunicación de sus mensajes. • Resistencia al cambio por parte de empresas que desean acercarse a las temáticas que trata Gemma pero que no comprenden en su totalidad la temática y los beneficios de integrarla al modelo de negocio.

• Dificultades de los socios para definir e identificar al público objetivo de la organización. • El exceso de versatilidad en sus planes puede generar confusión y que el cliente elija acudir a empresas que ofrezcan planes más concretos. • Notorias inconsistencias en el relato de Gemma en sus distintos canales de comunicación digital basado en una retórica que no se sostiene en un mensaje claro y preciso. Este resulta abstracto para clientes potenciales y otros públicos de la organización. • No existe una planificación estructurada de los eventos, ni de la gestión de los vínculos con el gobierno ni con la prensa, siendo que en este último espacio se encuentran pocas apariciones. • La organización no ha estudiado su Notoriedad. • La información en el sitio web no se encuentra debidamente organizada ni jerarquizada. • La Filosofía Corporativa es inconsistente; no dispone de una misión y visión formalmente establecidas. • Su propósito no permite a Gemma diferenciarse del resto de	• *Greenwashing.*

las organizaciones del sector. ● Fragilidades en la expresión de su Identidad: - El nombre de la firma no alude al área de trabajo de la consultora. - No incorpora la sigla SAS, eludiendo este atributo diferencial de importancia. - Ausencia de Manual de Identidad Gráfica y de aplicación correcta de su Identidad Visual. - Carencia de Identidad Ambiental. ● Falta de profesionalización en la gestión y en los procesos internos. ● La mayor parte del equipo de consultores no integra la firma. ● Ausencia de protocolos y normas claras en el funcionamiento del grupo de consultores y del equipo de Gemma. ● La Cultura Corporativa no está consolidada. Existe confusión en la firma entre construcción de Cultura y buen clima laboral. ● Fallas en la Comunicación Interna sobre los proyectos que la organización lleva adelante. ● Inexistencia de una plataforma de gestión interna. ● Falta de estrategia en materia de Agenda Setting.	

• No posee una estrategia de lobbying proactivo. • La organización no cuenta con una sede propia, opera en un *cowork*.	

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Conclusiones del diagnóstico

A partir del análisis de la organización efectuado, centraremos las conclusiones del diagnóstico de Gemma SAS en lo que consideramos los principales nodos comunicacionales de la firma.

En términos generales, se releva una falta de estructuración y orden en distintos niveles de comunicación, tanto internos como externos. Así, se estudia que no se logra presentar a Gemma mediante un perfil comercial, lo que impide que sus públicos la conciban de un modo concreto y coherente con la realidad del contexto en el que se inserta. Se dividirá, entonces, las conclusiones en sus distintos niveles de comunicación.

8.2.1. Sobre el discurso corporativo y los procesos

Se percibe que el discurso corporativo de la firma, así como sus procesos, son muy abstractos, además de cierto desorden y falta de estructura en los procesos externos e internos. En este sentido, por más que sus públicos reconocen en la firma una buena propuesta de valor y *expertise* en los consultores, la organización se presenta a partir de un discurso corporativo que resulta impreciso, retórico y que no es diferencial. Se recurre a un relato que limita el acceso de la información a ciertos públicos de la organización como potenciales clientes. Lo mismo sucede respecto a la presentación de sus servicios. De este modo, se aprecia la carencia de una estrategia de comunicación apropiada para Gemma SAS en lo que hace a su sistema de Comunicación Interno y Externo. Asimismo, se advierte la indefinición del público objetivo de Gemma.

Se desglosa, a continuación, la percepción sobre lo que consideramos los aspectos más relevantes en la elaboración del diagnóstico y sus conclusiones, para la posterior planificación y ejecución de un PEC que aborde la estructuración y el orden de la comunicación de la firma en distintos planos.

8.2.1.1. Sobre la Identidad Corporativa

Referido a la Identidad Corporativa de la organización, se identifica la falta de un Manual de Identidad Gráfica, hecho que conduce, entre otras cosas, a una falla en la aplicación de su Identidad Visual.

En cuanto a la Identidad Verbal, si bien esta logra transmitir parte de los mensajes que incluye en su propósito, no se encuentra representada el área de trabajo de la firma, resultando dificultoso reconocer de qué tipo de empresa se trata si no se la conoce. En otro orden, la organización que ha adquirido recientemente una forma jurídica como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), no incorpora la sigla en su Identidad Verbal. Por lo tanto, pasa inadvertido el propio crecimiento y mérito de la firma al lograr cumplir con los requisitos jurídicos de la nueva normativa. Ser empresa SAS contribuye a la consolidación de su capital comunicacional, pero Gemma elude incluirlo en su Identidad Verbal.

Por otra parte, se advierte carencia en la Identidad Ambiental de Gemma, siendo que la arquitectura corporativa en sí misma no es característica de la organización ni es representada su Identidad.

Respecto a la Filosofía Corporativa, los valores de Gemma están establecidos, no así una misión y visión formales.

Por su parte, se destaca que si bien el propósito de la organización refiere a factores sociales y ambientales, y giran en torno a la humanización y reformulación del éxito en el mundo corporativo, ésta continúa siendo una empresa con fines de lucro, y no una ONG, hecho que no se representa en ningún aspecto de su Identidad. Asimismo, se advierte que no cuenta con un propósito que le permita diferenciarse de otras organizaciones del sector con intereses similares ni de sus competidores.

8.2.1.2. Sobre la Cultura Organizacional

En relación a la Cultura de la organización, como se detalló en el apartado correspondiente, se estudia en Gemma una Cultura emprendedora, con algunas características de una Cultura de clan y de mercado. A su vez, su modelo cultural está orientado a los resultados y a las personas. Sin embargo, se percibe que la firma no dispone de una Cultura totalmente consolidada y se advierten aspectos poco consistentes. Así, no se encuentran rituales y tradiciones precisas, ni conductas ordenadas, sino que lo más característico de la Cultura de

Gemma se refleja en torno a los valores que considera importante la empresa y los consultores que trabajan para la misma. Existe un sistema de creencias compartido por los públicos internos y mixtos de la firma.

8.2.2. Sobre la Comunicación Interna

Por un lado, no hay un plan de Comunicación Interna que priorice, entre otras cosas, la disposición de plataformas de gestión y organización de proyectos para la firma.

A su vez, se advierten fallas en los canales y procesos llevados a cabo en este aspecto de la comunicación, con cierta informalidad y falta de estrategia comunicativa acorde a las necesidades de la consultora. Ejemplos de esto se ven reflejados en diversos apartados de este trabajo.

Se destaca, también, que parte de la sociedad de la organización confunde, en algunas ocasiones, canales y procesos referidos a la Comunicación Interna, con aspectos culturales, hecho que ilustra lo mencionado acerca de la informalidad con la que se gestiona este aspecto de la comunicación.

8.2.3. Sobre la Comunicación Externa

Como se mencionó anteriormente, la organización no se proyecta hacia afuera como una empresa con fines de lucro, con ejes comerciales y que apunta a la búsqueda de clientes, sino que buena parte de su relato se basa sobre todo en sus convicciones y su forma de ver el mundo corporativo; esto genera dificultades al percibir a Gemma SAS como consultora experta y profesional para contratar sus servicios. En línea con esto, la información que se presenta no se encuentra jerarquizada ni ordenada, tanto en sus plataformas digitales como en sus comunicaciones *offline*.

En referencia a las relaciones con sus clientes, se percibe que la organización ha logrado desarrollar relaciones duraderas con los mismos, quienes destacan su propuesta de valor y por lo que consiguen buenos resultados en sus encuestas de satisfacción. Sin embargo, no gestiona una estrategia concreta para la captación de nuevos clientes.

En cuanto a la gestión estratégica de sus vínculos con la prensa, se concluye que si bien existe, podría ser más profunda y atenderse más, para alcanzar más apariciones y un mayor

alcance. La organización elude la noción de Agenda Setting, no reconociendo en el vínculo con la prensa una oportunidad para posicionar o instalar nuevos temas o paradigmas en la agenda pública y política. Descuida así posibilidades de desarrollo de su capital noticioso y de estar a la vanguardia en la antelación de temas estratégicos; hechos que podrían redundar en atributos diferenciales para la consultora.

Respecto a la gestión de las relaciones con el gobierno, concluimos que no existe una estrategia sólida de acciones en la construcción de estas; no posee una política de *lobbying*.

En relación a los eventos, si bien se reconoce la planificación y ejecución de una amplia gama, no se considera que la agenda sea estratégicamente confeccionada y planificada en su totalidad, sino que muchos de ellos se desenvuelven aleatoria e intuitivamente, sin consideración de los objetivos y beneficios globales de una gestión estratégica de estos.

En lo que refiere a sus plataformas digitales, se destaca el buen posicionamiento del sitio web de la firma, y la actualización de este y de sus redes sociales. Sin embargo, se percibe la falta de organización acerca de la información que se presenta.

Gemma ofrece servicios por los cuales sus clientes perduran y se manifiestan satisfechos. No obstante, se observa la necesidad de desarrollar un PEC enfocado principalmente en el orden y estructuración de los procesos en distintos niveles de comunicación, para lograr reforzar todos sus atributos positivos y permanecer en el tiempo. Con consciencia en algunos de estos hechos, la directiva de Gemma posee una disposición al cambio y una apertura hacia nuevos procesos.

Se halla, así, la necesidad de, por un lado, tener un mayor nivel de consideración por el impacto de los servicios que se ofrecen en el negocio de la organización; tener un perfil más comercial. Por otro lado, se encuentra una oportunidad para destacarse —en un sector en el que la mayoría de las organizaciones se presentan y ofertan de manera similar— relacionando la Sustentabilidad y el Desarrollo Humano con los objetivos de negocio de los clientes y potenciales clientes, concretando el discurso corporativo y transmitiendo la importancia y los beneficios de acceder a los servicios. A continuación se definirá la acentuación en la redacción de los objetivos del PEC para cubrir lo que consideramos que son los puntos más urgentes para la estrategia de comunicación de Gemma.

9. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Luego del diagnóstico, en el presente apartado se detallan las estrategias y tácticas a desarrollar en el marco del PEC diseñado para Gemma SAS, que "representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización" (Capriotti, 2009, p. 231). Dicho plan tiene como eje principal profesionalizar la Comunicación Interna y Externa de la firma, a partir de lo diagnosticado y concluido.

Para desarrollarlo, se partirá de la definición de los objetivos generales y específicos, de los públicos meta a los que se dirigirá, y de las acciones a llevar a cabo para alcanzarlos, con el detalle de los canales y herramientas correspondientes a cada caso. Luego, se definirá el cronograma de actividades y acciones a ejecutar, el presupuesto a destinar, y los métodos de evaluación a utilizarse.

Resulta importante destacar que en cada una de las acciones del plan se propone trabajar con proveedores sustentables, de origen local e inclusivos, dada la intención de continuar con los valores y costumbres de la organización en este sentido. Esto supuso un gran desafío y requirió de un trabajo de filtro importante, dado que no es vasta la cantidad y variedad de proveedores con esas condiciones en el país.

A las acciones del plan se les asignó un nombre que comienza, en todos los casos, con el prefijo "RE", que según la RAE, refiere a reconstruir. Este concepto se adecúa a lo que se pretende con cada una de ellas, considerando que el PEC supone una etapa de renovación de los procesos internos y externos de la consultora, en los que se reconstruyen muchos de sus ejes comunicacionales.

Se prevee que este plan se extienda a lo largo de un año, a poner en práctica entre setiembre de 2022 y setiembre de 2023.

9.1. Cuadro de mando

Tabla 10. ***Cuadro de mando integral del PEC***[82]

Objetivos de negocio	Objetivos generales del PEC	Objetivos específicos del PEC	Públicos objetivo del PEC	Mensaje	Acciones de comunicación	Herramientas de comunicación	Canales de comunicación
Consolidar su perfil comercial como consultora con *expertise* en el desarrollo de negocios B.	Afianzar la Identidad Corporativa de Gemma en sus múltiples vectores.	Incluir en la Identidad Verbal aspectos relativos a la naturaleza del negocio y su nueva forma jurídica en los próximos tres meses.	Clientes actuales y potenciales. Públicos internos y mixtos. Profesionales del mundo empresarial. Profesionales del sector de actividad. Prensa y medios de comunicación. Autoridades nacionales y departamentales. Líderes de opinión.	Gemma SAS es una consultora del sistema B **que ofrece servicios a empresas y organizaciones interesadas en implementar acciones estratégicas en materia de Sustentabilidad y Desarrollo Humano integrándolas al modelo de negocio.** Los consultores que trabajan con Gemma son **profesionales con distintos perfiles técnicos de diversas áreas de conocimiento y experiencia** en la materia.	RE-*branding*	Manual de Identidad Gráfica Pieza audiovisual del *rebranding* Pieza audiovisual *elevator pitch*	- Facebook - Instagram - LinkedIn - YouTube - Twitter - Sitio web
					RE-diseño de Identidad Ambiental	Video representativo del antes y después	
		Redefinir la Identidad Visual de la firma y plasmarla en todas las herramientas de comunicación en los próximos tres meses.			RE-pensar: ¿Qué, cómo y por qué hacemos?	Boletín Fotos ilustrativas	
					RE-organización de AO	Banners institucionales Fotos ilustrativas	
Impulsar el crecimiento de la firma afianzando la marca Gemma como consultora líder en el rubro B.		Diseñar la Identidad Ambiental de la nueva oficina y aplicarla en los próximos tres meses.			RE-vinculación con la prensa	*Dossier* de prensa Gacetillas de prensa Fotos ilustrativas Invitaciones digitales a los eventos	- Correo electrónico - WhatsApp - Llamadas telefónicas
		Definir la Filosofía Corporativa y consolidar su integración en el equipo de Gemma antes del fin del año lectivo.			RE-posicionar	*Position paper*	
	Consolidar un discurso corporativo que alinee la misión de la firma con los objetivos de negocio y su oferta de servicios.				RE-conexión interna	Manual de inducción de Asana y Slack Fotos ilustrativas	- Correo electrónico - WhatsApp
		Plasmar una plataforma discursiva concreta y dirigida a los públicos meta en los próximos ocho meses.			RE-valuación para empresas y organizaciones: aprehender la Sustentabilidad y el Desarrollo	Podcast Banners institucionales Fotos ilustrativas	- Facebook - Instagram - LinkedIn - YouTube - Twitter - Sitio web - Spotify
Fortalecer la estructura funcional de la organización, consolidando los procesos de gestión.		Desarrollar el capital noticioso de la firma y consolidar una agenda de prensa regular en los próximos 12 meses.			RE-entender los días de...	Invitación digital Presentación digital Gacetillas para prensa	- Correo electrónico - WhatsApp - Llamadas telefónicas - Facebook - Instagram - LinkedIn - YouTube - Twitter - Sitio web
	Dotar de estructura y estrategia los procesos de Comunicación Interna y Externa de la firma.	Gestionar estratégicamente vínculos con potenciales clientes corporativos, profesionales, líderes de opinión del mundo empresarial y autoridades nacionales y departamentales en los próximos 12 meses.			RE-unión de contactos	Identificación personal con código QR Fotos ilustrativas	- Correo electrónico - LinkedIn
Captar nuevos clientes corporativos y fidelizarlos, diversificando la cartera y apostando a nuevos sectores de actividad.		Incluir la nueva plataforma discursiva en todos sus materiales, acciones y canales de comunicación en los próximos seis meses.			RE-pensar las organizaciones: Un café con Gemma	Invitación corporativa Presentación digital Regalos corporativos Fotos ilustrativas Videos ilustrativos Gacetilla de prensa	- Correo postal - Facebook - Instagram - LinkedIn - YouTube - Sitio web - Twitter - Correo electrónico - Encuesta de satisfacción

Fuente: Elaboración propia.

[82] Para una mejor visualización de la Tabla 10 ingresar al siguiente link: Cuadro de mando integral PEC Gemma

9.2. Objetivos generales y específicos

Thierry Libaert (2014) expresa que "los objetivos de comunicación sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa, el cual puede ser estratégico o de comunicación" (2014, p. 133). Así, para la definición de los objetivos generales del PEC, debe partirse de los objetivos de negocio.

Como ya se ha mencionado, desde abril de 2021, fecha en que se establece el primer contacto con la consultora, hasta la actualidad, la empresa no ha logrado brindar una perspectiva de objetivos de negocio que sea clara y concisa. A partir de los intercambios frecuentes con las socias y de las entrevistas en profundidad, han podido definirse para el desarrollo de este plan los siguientes objetivos para Gemma SAS:

- Consolidar su perfil comercial como consultora con *expertise* en el desarrollo de negocios B.
- Impulsar el crecimiento de la firma afianzando la marca Gemma como consultora líder en el rubro B.
- Fortalecer la estructura funcional de la organización, consolidando los procesos de gestión.
- Captar nuevos clientes corporativos y fidelizarlos, diversificando la cartera y apostando a nuevos sectores de actividad.

Sobre la base de estos objetivos de negocio, se procede a definir los objetivos generales del plan, así como los específicos (directamente relacionados entre sí). Considerando que "en la comunicación organizacional el objetivo se tiene que comprender en función de los objetivos comerciales" (Libaert, 2014, p. 146) se propone:

Objetivos generales:

- Afianzar la Identidad Corporativa de Gemma en sus múltiples vectores.
- Consolidar un discurso corporativo que alinee la misión de la firma con los objetivos de negocio y su oferta de servicios.
- Dotar de estructura y estrategia los procesos de Comunicación Interna y Externa de la firma.

Objetivos específicos:

- Incluir en la Identidad Verbal aspectos relativos a la naturaleza del negocio y su nueva forma jurídica en los próximos tres meses.
- Redefinir la Identidad Visual de la firma y plasmarla en todas las herramientas de comunicación en los próximos tres meses.
- Diseñar la Identidad Ambiental de la nueva oficina y aplicarla en los próximos tres meses.
- Definir la Filosofía Corporativa y consolidar su integración en el equipo de Gemma antes del fin del año lectivo.
- Plasmar una plataforma discursiva concreta y dirigida a los públicos meta en los próximos ocho meses.
- Desarrollar el capital noticioso de la firma y consolidar una agenda de prensa regular en los próximos 12 meses.
- Gestionar estratégicamente vínculos con potenciales clientes corporativos, profesionales, líderes de opinión del mundo empresarial y autoridades nacionales y departamentales en los próximos 12 meses.
- Incluir la nueva plataforma discursiva en todos sus materiales, acciones y canales de comunicación en los próximos seis meses.

9.3. Públicos objetivo

Se definen los públicos objetivo del plan, que "no son necesariamente todos los públicos identificados por la organización (...) sino solamente aquellos con los que la organización ha decidido realizar una campaña o acción de comunicación." (Capriotti, 2009, p. 239), como los siguientes:

- Clientes actuales y potenciales.
- Públicos internos y mixtos.
- Profesionales del mundo empresarial.
- Profesionales del sector de actividad.
- Prensa y medios de comunicación.
- Autoridades nacionales y departamentales
- Líderes de opinión.

9.4. Mensaje

Como explica Libaert (2014), “el mensaje se define como el núcleo duro del conjunto de los discursos de la empresa” (p. 162), y “debido a que el carácter de los destinatarios no es absoluto, resulta indispensable que el mensaje sea homogéneo. Este se puede adaptar a los interlocutores, pero su base debe permanecer intacta” (p. 161). Sobre esta concepción, siempre que la organización comunique algo en este marco, debe incluir en su relato al mensaje, ya que ayuda a la dirección del plan y a impactar en los públicos meta.

En este sentido, el mensaje elaborado es el siguiente: Gemma SAS es una consultora uruguaya del sistema B **que ofrece servicios a empresas y organizaciones interesadas en implementar acciones estratégicas en materia de Sustentabilidad y Desarrollo Humano integrándolas al modelo de negocio**. Los consultores que trabajan con Gemma son **profesionales con distintos perfiles técnicos de diversas áreas de conocimiento y experiencia** en la materia.

9.5. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acciones a realizarse en el marco del PEC para Gemma SAS.

9.5.1. Acción I: *RE-branding*

La primera acción supone un proceso de *rebranding* parcial para Gemma. “El *rebranding* o cambio de marca es un conjunto de actividades de marketing destinadas a cambiar por completo la marca o sus componentes (nombre, logotipo, Identidad Corporativa). (...) En otras palabras, es renovación de marca.” (CEUPE, 2022, s/p). Así, con este tipo de acciones “estamos reestructurando el potencial de una empresa, y diseñando nuevas estrategias que enriquezcan el rendimiento del negocio” (Llorente y Cuenca, 2019, p.2).

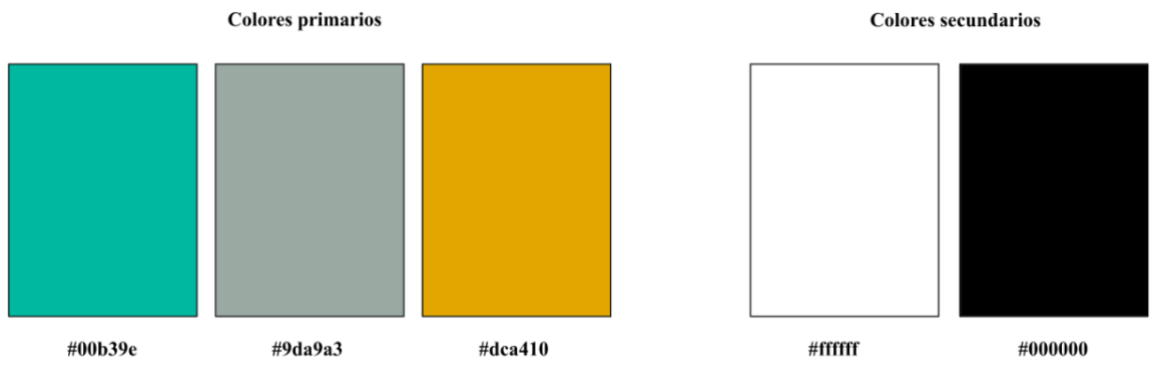
Este proceso comprenderá distintos niveles, que, a su vez, se incorporarán a todo el modelo de negocio, discurso, propuestas y presentaciones de Gemma.

En primer lugar, se considera necesario agregar palabras complementarias al nombre de la organización, que representen su oferta y su nueva forma jurídica. Así, pasará a llamarse Gemma SAS - Consultora en Sustentabilidad y Desarrollo. El eslogan “Sembrando futuro sustentable” se mantendrá, dado que como se presentó en el diagnóstico, se considera acorde a su Identidad Verbal. Se recurrirá al eslogan cuando se considere conveniente tendiendo a poner el acento en el servicio de consultoría con *expertise* en ciertas áreas para contribuir a dejar claro el aspecto comercial de la firma.

Por su parte, se redefinirán los colores corporativos, representándolos según ColorHexa, una herramienta gratuita que brinda información acerca de los colores hexadecimales, con el código que representa cada color, en lugar de Pantone, ya que esta última es un sistema pago y no se considera prioritario invertir en ese servicio.

El color que la organización llama “Verde Gemma” corresponde al código #00b39e, el que conciben como “Gris Fusión”, al #9da9a3 y el llamado “Mostaza Energizante” al #dca410, como definen en su paleta de colores. Estos, continuarán siendo los colores primarios de la organización, dado que se consideran representativos de sus áreas de trabajo y no resultaría acertado modificar totalmente la paleta cromática de Gemma. Sin embargo, se sustituirán los colores secundarios por los colores blanco #ffffff y negro #000000 ya que que los utilizados hasta el momento no consideramos que aporten a consolidar una imagen profesional y formal de la firma, aspecto que se pretende cambiar a través del plan. A su vez, en esta misma línea, se eliminarán los nombres que otorga la organización a los colores, y se definirá una paleta cromática representada únicamente por sus códigos y la representación visual de los mismos.

Figura 21. ***Redefinición de Identidad Cromática***



Fuente: Elaboración propia en base a ColorHexa.

En línea con lo anterior, se producirá un Manual de Identidad Gráfica con su correspondiente protocolo de uso del logotipo, imagotipo e isotipo de Gemma, y se definirán sus aplicaciones en los distintos materiales *on* y *off* de la organización. Se recurrirá a los servicios de Marcela Queirolo, diseñadora gráfica que trabaja para Gemma, quien será la encargada de elaborar, en conjunto con el Área de Comunicación de la organización, dicho Manual, que incluirá en detalle la manera de aplicar cada elemento, así como el rediseño del logo. Finalmente, también será la encargada de producir un video que represente el proceso, utilizando iconografía que aluda al crecimiento, la economía, el ámbito empresarial, en línea con la Sustentabilidad y el Desarrollo Humano, con el objetivo de que, con esta nueva Identidad Visual de Gemma, se plasme también un perfil comercial y profesional. Se tomarán como referencia los siguientes materiales audiovisuales para la presentación del *rebranding*: New Brand Identity Deloitte, Flowup Brand Identity Release: Rebranding 2018.

Por otra parte, junto a estos materiales, se producirá otra pieza audiovisual complementaria basada en la noción de *elevator pitch:*

> un discurso de presentación breve y conciso, enfocado en presentar un proyecto, producto o negocio durante el periodo de tiempo que dura un viaje en ascensor; es decir, menos de 2 minutos. Su principal objetivo es generar interés y curiosidad (CERSA, 2021, s/p).

Para esto, se preparará un mensaje corporativo breve que defina por qué resulta estratégico para las organizaciones incluir a la Sustentabilidad y al Desarrollo Humano en el modelo de negocio, qué es Gemma y cómo podría contribuir al desarrollo de estrategias. Las referencias que se proponen para este material son Welcome to Hill+Knowlton Strategies UK y H+K and Norad | Making The Global Goals Personal. La vocera principal será Tamara Farré, secundada por las encargadas de las distintas áreas, y también se incluirán tomas de algunos consultores. La filmación y edición del video estará a cargo de Fotoarte.

Las dos piezas audiovisuales se publicarán en las plataformas digitales de Gemma, luego de ser presentadas a los consultores, en una fecha detallada en otra acción a continuación. Para evaluar esto, se hará, primero, una estimación del impacto la semana posterior a su publicación, y luego una revisión trimestral de la correcta aplicación del Manual de Identidad Gráfica, con una verificación adicional antes del fin del PEC.

9.5.2. Acción II: RE-diseño de Identidad Ambiental

En la actualidad Gemma SAS no gestiona su Identidad Ambiental, por lo que el espacio de trabajo, es decir, la oficina sita en Motus Cowork, no presenta trazas de la Identidad de la firma. En esta línea y como se mencionó, este espacio no es característico de la organización; no incorpora los aspectos visuales que representan su Identidad. Por tanto, se entiende pertinente incluir en la presente propuesta el rediseño de la Identidad Ambiental de la oficina de Gemma.

Comenzando con la implementación de un nuevo signo gráfico, se propone pintar el nuevo logo de Gemma en la puerta de entrada de la oficina, guiado por el Manual de Identidad Gráfica, de manera de que sea lo primero que se vea, y que a su vez funja de "cartel" que separe la Identidad de Gemma de la de las demás organizaciones que allí operan. A su vez, respetando lo indicado en el Manual, para hacer un uso aprovechable del espacio de la pared más grande de la oficina, que es la primera que se ve al ingresar, se incluirá el eslogan de la organización, junto a íconos representativos de sus temáticas. También se pintará el logo en un formato de menor talla que el de la puerta de acceso.

En ambos casos se recurrirá a los servicios de Bambú Sustentable, empresa que utiliza Graphenstone, una pintura natural que ofrece las mismas propiedades que una plástica; se trata de un material ecológico que respira el CO_2 y contribuye a la captación del carbono, lo que genera un impacto positivo en el medio ambiente. El servicio prestado incluye el trabajo del artista que plasmará el logo, la pintura y un video del proceso, de una duración de 30 segundos, registrando la previa, el durante y la ejecución del trabajo.

Se propone, para la comunicación de esta acción, la publicación del material en las RRSS de la organización, así como en el sitio web en la sección "Gemma".

El rediseño de la Identidad Ambiental se llevará a cabo entre la primera semana y la última de octubre. El 26 de octubre de 2022 se reunirá a todo el equipo de Gemma para presentar el proceso de *rebranding*, los materiales audiovisuales creados, así como el Manual de Identidad Gráfica, y la nueva Identidad Ambiental. A partir del 27 de octubre comenzarán a difundirse los materiales en las plataformas digitales.

A modo de evaluación se tendrá en cuenta la correcta aplicación de la pintura, brindando especial atención a los colores corporativos, así como la repercusión de los materiales publicados en las plataformas digitales.

9.5.3. Acción III: RE-pensar: ¿Qué, cómo y por qué hacemos?

Gemma SAS no ha logrado definir formalmente todos los ejes de su Filosofía Corporativa. Específicamente, soslaya aludir a su misión y a su visión. Atendiendo a este contexto se plantea la consolidación formal de la Filosofía Corporativa de la firma, incluyendo la redefinición de los valores corporativos ya establecidos, incorporando un enfoque más comercial.

Por un lado, se llevará a cabo un taller de definición y redacción de misión, visión y valores, en el que participarán los socios de la organización. Será en la oficina de Gemma el día 3 de noviembre de 2022 y tendrá una duración de dos horas. Se dará lugar a una reunión previa, el 1ro de noviembre en modalidad virtual, para establecer los ejes a tratar con la facilitadora del taller, en la que participará la Directora de la organización.

En el taller, llamado RE-pensar: ¿Qué, cómo y por qué hacemos?, participarán los socios de Gemma, y tendrá como facilitadora a Paula Mosera[83]; Economista, Directora Ejecutiva de Socialab Uruguay, e integrante de Global Shapers[84], quien incidirá en el trabajo y afianzamiento del mensaje comercial de la firma. La elección de Mosera responde al hecho de que se trata de una profesional formada con capacidad de traer la perspectiva de negocios a la organización, colaborando en la descripción de un perfil más comercial, a transmitir en la Filosofía. Mosera impulsa la idea de que los negocios y el desarrollo social son compatibles como base para un desarrollo socioeconómico en distintos espacios, como por ejemplo en su charla TED Cómo hacer el bien y ganar dinero al mismo tiempo.

Una vez establecidos estos ejes en el taller, se pautará una jornada el 15 de noviembre de 2022, en la que los socios comunicarán a públicos internos y mixtos de la organización la nueva propuesta de Filosofía Corporativa. En dicha jornada se dispondrá de comida y bebidas de Dulces Melodías.

Para evaluar esta acción en particular, se valorará el reflejo y promoción de la Filosofía Corporativa entre los públicos internos y mixtos, luego de finalizada la acción, trimestralmente, y antes de la finalización del plan anual.

---

[83] LinkedIn de Paula Mosera: https://www.linkedin.com/in/paulamosera/

[84] Comunidad del Foro Económico Mundial

A partir de esto se fomentará el envío de un boletín con el detalle de los nuevos aspectos implementados, así como se publicarán posteos en las RRSS de la firma comunicándolos y se incluirá en su sitio web.

9.5.4. Acción IV: RE-organización de AO

En base a lo anteriormente propuesto, se plantea una reorganización de las plataformas digitales de la organización que plasme la nueva Identidad de la consultora y el nuevo discurso corporativo. Se utiliza en el nombre de la acción la reorganización del AO, como un acrónimo del concepto *Always On* en marketing, que refiere a "campañas de marketing constantes. Es decir, aquellas que están activas en las empresas a largo plazo." (Comunicare, 2022, s/p). Se recalca la importancia de este tipo de campañas, en base a los siguientes supuestos:

- Los consumidores nunca desconectan, por tanto nuestras marcas tampoco deben hacerlo si quieren estar presentes en la sociedad y en la mente del consumidor.
- Todo el contenido y comunicación debe estar enfocado al consumidor o futuros consumidores, teniendo una coherencia entre la sociedad y los valores de marca.
- La comunicación Always On llega más a nuestro público objetivo porque tiene un valor personalizado.
- A los consumidores les gusta la interacción y que las marcas estén presentes en las nuevas tendencias del mercado. (Comunicare, 2022, s/p).

De este modo, se continuará otorgando importancia a la presencia de la firma en plataformas digitales.

En las RRSS se modificará el nombre de la organización y se aplicará todo lo establecido en su Manual de Identidad Gráfica.

Se promoverá la calendarización y planificación mensual de los contenidos, poniendo atención en compartir material relevante y de interés para la comunidad en general, contenidos respecto a fechas importantes y tendencias en el sector, presentar los servicios de Gemma SAS de manera ordenada, concreta y ejemplificada, así como se fomentará la creación de contenidos interactivos.

En Instagram se propone la ejecución de tres posteos semanales: un *reel* de ejemplo de casos trabajados, y dos publicaciones de cuestiones técnicas, como por ejemplo la explicación de nociones propias del sector de actividad, análisis de tendencias en el sector y la adhesión y

vínculo a fechas importantes en el rubro. Por otra parte, en esta misma red se difundirán, en historias:

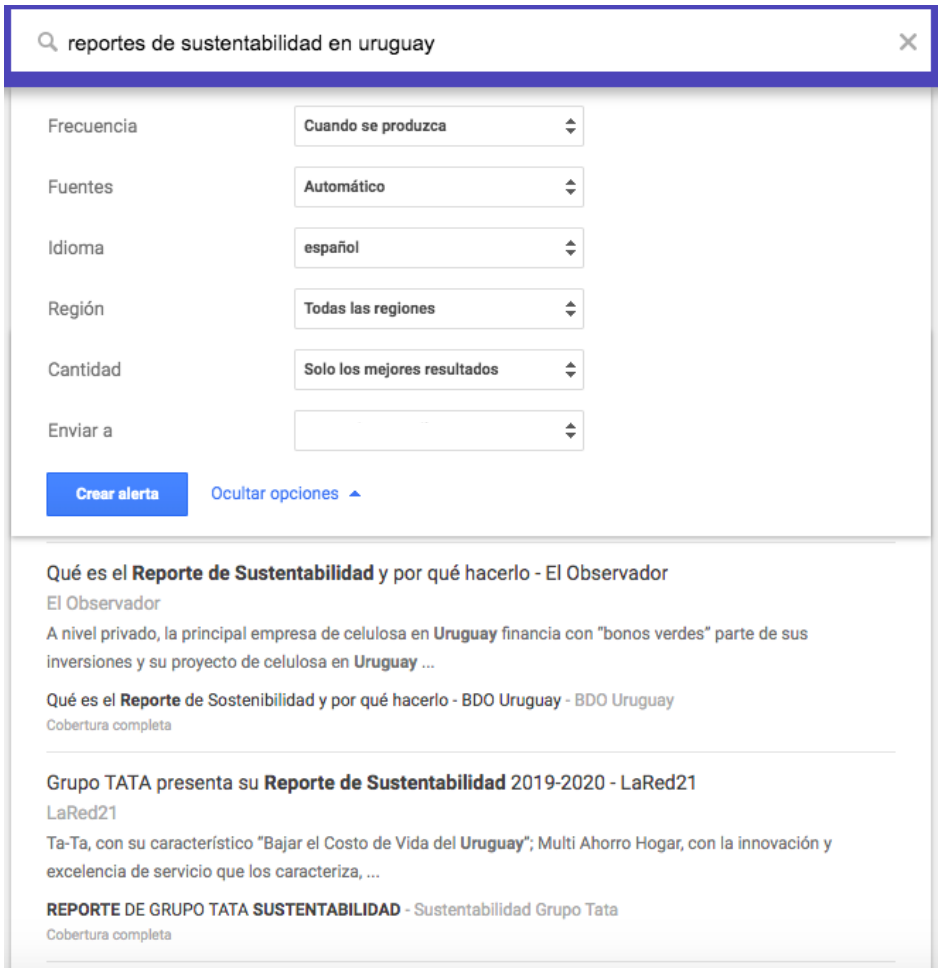
- *Podcast* a medida que se suban a Spotify[85].
- Invitaciones a eventos y webinars, tanto propios como de los que se participará de otras organizaciones.
- Coberturas de eventos en vivo.
- Llamados a visitar el perfil con publicaciones o *reels*.
- Alusión a cuando el equipo y/o los consultores de Gemma aplican buenas prácticas de Sustentabilidad y Desarrollo en sus vidas personales.

En Facebook se replicará el contenido de Instagram, tanto el del perfil como el de las historias.

En LinkedIn se ejecutarán dos posteos semanales dirigidos a potenciales clientes con información de ejemplos de casos trabajados y de cuestiones técnicas, así como de los reportes y evaluaciones que se llevan a cabo, dirigidos a empresas y posibles nuevos clientes. A su vez, se difundirán los *podcast* y se compartirá el *link* de las nuevas notas incluidas en el *blog* cada vez que se realice una. Además, se gestionarán alertas en Google sobre las temáticas que aborda la organización, con el objetivo de compartir notas de relevancia en tiempo real, invitando a trabajar con la consultora. Esta herramienta envía e-mails al correo electrónico que configure la alerta, sobre las palabras determinadas como de interés para recibir información al respecto, de la manera que se expone a continuación.

[85] Ver acción VI.

Figura 22. ***Ejemplo de alertas de Google***



Fuente: Google Alerts.

Se propone, así, publicar con frecuencia noticias, material de interés en el sector e información de la ejecución de procesos, tanto con clientes en cada proyecto como actividades internas tales como los encuentros con los públicos internos y mixtos, de manera de construir un relato claro y transparente sobre lo que la organización realiza tanto hacia adentro (con el equipo) como hacia afuera (con los clientes), tal como se explicitó en el diagnóstico.

En Twitter, como se hizo mención en el diagnóstico, solamente se replica el contenido de Instagram, que se entiende no es pertinente para esta red. Proponemos, entonces, la creación de nuevos contenidos para publicar allí, atendiendo particularmente a los periodistas y profesionales de los medios en general, que suelen tener presencia activa en esta red social. Se atenderá a tuitear desde Gemma SAS novedades relativas a tendencias en materia de Sustentabilidad y Desarrollo, a cambios de paradigmas en las corporaciones de otros países, y al alcance y función de las consultoras en materia de orientación para empresas B, BIC o SAS.

Por su parte, en YouTube se propone la publicación de todos los contenidos audiovisuales generados y publicados en las demás redes, de manera de encontrar todo este material reunido en un solo sitio.

Para llevar a cabo la acción, del día 10 al 20 de cada mes se planificará y creará el contenido del mes siguiente, a validar por la encargada del Área de Comunicación.

Por otra parte, se hará una revisión del sitio web, utilizando la herramienta Wordpress, procurando jerarquizar su información, ordenarla, y estructurarla. Como se presentó en el diagnóstico, el sitio expone demasiada información y no está jerarquizada. Se pondrá especial atención a la presentación de los servicios de Gemma y los beneficios de recurrir a su *expertise* como consultora. Se describirán brevemente cada uno de los servicios, ejemplificando su implementación en proyectos elaborados para distintos clientes de la firma. A su vez, se actualizará todo el sitio en base a la nueva Identidad Gráfica propuesta en el plan, así como se revisará la redacción de los contenidos ya establecidos, respondiendo a una plataforma discursiva sólida y a un relato que no eluda el enfoque comercial.

Asimismo, en la sección "Gemma" se incluirán los elementos de la Filosofía Corporativa. Por su parte, se propone la revisión del blog en cuanto a diseño y legibilidad de los contenidos. Por último, se programará un *pop up*[86] en la página de inicio y en la sección de servicios donde se despliegue el formulario para suscribirse al boletín. Esto se llevará a cabo entre la segunda y la cuarta semana de octubre de 2022.

Se evaluará mensualmente el alcance de los contenidos en RRSS y sus interacciones a través de las métricas que estas ofrecen, así como de las estadísticas.

El sitio web, por su parte, será también estudiado con esta frecuencia, identificando la correcta jerarquización de sus contenidos. Para su evaluación se recurrirá a Google Analytics, herramienta que permite acceder a información sobre la interacción de los usuarios con la web, como por ejemplo la cantidad de entradas, el porcentaje de rebote y de tiempo en página, a partir de dónde se llegó al sitio y las *keywords* utilizadas, el día de mayor visita, entre otros indicadores.

[86] Elemento o ventana emergente que se despliega de manera repentina sobre el contenido en una página web para mostrar un determinado mensaje, oferta o promoción a los usuarios (Aula CM, s/f, s/p).

9.5.5. Acción V: RE-vinculación con la prensa

Luego de la definición y presentación de la nueva Identidad, se considera fundamental la consolidación de una base de datos de prensa específica para Gemma SAS, considerando las áreas de actividad de la consultora.

Esta acción se llevará a cabo para sistematizar los datos de diferentes periodistas y medios de comunicación a los que es pertinente vincular con Gemma, para enviarles información de interés e invitarlos a los eventos que la organización produce frecuentemente, y a los propuestos en este PEC.

Se apuntará a consolidar el liderazgo de opinión de Gemma SAS en materia de Sustentabilidad y Desarrollo y de nuevas tendencias internacionales en estos ámbitos. Con el fin de afianzar a la consultora como una fuente confiable y de referencia frecuente para los periodistas que cubren este tipo de noticias, se enviará regularmente una serie de gacetillas con contenidos novedosos que puedan resultar de interés en el establecimiento de la agenda de los medios. Se identificará a los periodistas más influyentes y se propenderá a establecer con ellos, vínculos estratégicos.

A su vez, se elaborará un *dossier* de prensa, con la nueva plataforma discursiva de la firma, para enviar a los periodistas y medios de la base de datos. Se propone pautar una agenda de notas en los siguientes medios escritos: InfoNegocios; Eme de El País; Café y Negocios; El Empresario; Revista Paula y Galería.

La RE-vinculación con la prensa se evaluará a través de la medición de apariciones en medios, menciones a Gemma SAS, participación de los periodistas a los eventos, así como mediante la cantidad de ingresos a la web y el contacto recibido luego de la publicación de las notas (que a su vez se difundirán en LinkedIn y en la web de la organización).

9.5.6. Acción VI: RE-posicionar

Entendiendo que resulta vital para toda empresa establecer vínculos de largo aliento con la esfera gubernamental es que consideramos trascendente para Gemma SAS el desarrollo de una agenda de reuniones de *lobbying*. Las reuniones con las diferentes autoridades con las que se considera pertinente fijar un encuentro se desarrollarán entre febrero y mayo de 2023. Serán solicitadas por Tamara Farré, quien asistirá acompañada de alguno de los socios.

Estas acciones de lobbying implican el desarrollo de un discurso persuasivo para el posicionamiento de Gemma SAS y otras consultoras con *expertise* en Sustentabilidad y Desarrollo en la órbita pública. Al finalizar cada reunión se entregará un *position paper* donde se sintetice la impronta de la firma.

Se presenta a continuación una tabla con la agenda de reuniones propuesta:

Tabla 11. ***Agenda de reuniones***

Institución	Contacto
Ministerio de Ambiente	Director de calidad y evaluación ambiental - Eduardo Andrés López
MIDES	Directora Nacional de Desarrollo Social - Cecilia Sena Bargas Secretario Nacional de cuidados y discapacidad - Nicolas Scarella
InMujeres	Directora - Mónica Botero
Asesoría para la Igualdad de Género de la IM	Directora - Solana Quesada
Departamento de Desarrollo Ambiental de la Intendencia de Montevideo	Directora - Mercedes Clara

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a cada reunión se evaluarán los vínculos efectuados y se detallará en un documento compartido de Excel un comentario resumen respecto al encuentro en general y a posibles líneas de acción o propuestas a desarrollar, producto del mismo.

9.5.7. Acción VII: RE-conexión interna

Esta acción implica una reestructuración de los procesos de Comunicación Interna en la organización, lo que abarca nuevas formas de comunicar entre todos los individuos que trabajan para la consultora. Como se diagnosticó, la Comunicación Interna actualmente carece de una estrategia concreta definida, así como de organización y estructura. Se propone la implementación de diversos canales, actividades y acciones para establecer y brindar formalidad a los procesos de Comunicación Interna de la firma.

Por un lado, se desarrollará la activación de correos corporativos para cada individuo que trabaja para la empresa, a través del dominio web de la misma, lo que provee de más independencia a la firma. De este modo, el equipo y los consultores obtendrán una dirección de correo con su nombre y el de la organización que será nombre@gemma.uy, así como una firma establecida para cada correo enviado, dándole formalidad a los mensajes. Esto se ejecutará a través de la plataforma GoDaddy, que permite, además, que el correo sea accesible desde dispositivos móviles, asociarlo con calendarios para establecer reuniones y utilizarlo a través de aplicaciones. Además, se brinda asistencia 24 horas al día. Una vez que cada uno tenga su nueva dirección de correo electrónico se redireccionarán los correos de los que ya disponen de una cuenta corporativa, a la nueva casilla.

Por otro lado, se propone instaurar Asana como plataforma de gestión. Dicha plataforma permite centralizar la información del trabajo para organizar y realizar un seguimiento de las tareas, de manera que los procesos sean más ordenados, estableciendo fechas de entrega, plazos y subtareas. A su vez, los usuarios podrán ver los proyectos en los que está trabajando la organización como forma de estar al tanto de todas las actividades de la misma, tanto en las que están involucrados como en las que no. Asimismo, se utilizará Slack como aplicación de mensajería de equipo, para mantener una comunicación laboral más ordenada.

Así, se eliminará WhatsApp de los canales de comunicación internos de la firma con las dos nuevas plataformas. Se mantendrán los grupos de esta aplicación pero estos serán únicamente para conversaciones informales, noticias personales y festejos. Se considera que la utilización de WhatsApp como canal de Comunicación Interna, en muchos casos genera que se pierda información de relevancia en medio de conversaciones genéricas, por lo cual es pertinente la implementación de plataformas precisas que permitan la gestión y organización de los proyectos. Para comenzar a utilizarlas, se organizará una jornada de inducción a su uso

destinada a públicos internos y mixtos el 6 de febrero de 2023. Se proveerá a los asistentes de un manual de uso de ambas plataformas y se considera que desde la Dirección y encargados de cada Área deberán estimular el uso de las mismas, hasta que todos se habitúen.

En otro orden, se organizará una reunión de consultores cada dos semanas luego de la implementación de las nuevas plataformas, en la que los socios expondrán novedades de la organización, y en la que cada equipo de trabajo dará detalle del proyecto en el que se encuentre trabajando, con el fin de divulgar los proyectos en los que se involucra la firma y lograr el crecimiento, aprendizaje y conocimiento integral sobre la empresa y su desempeño.

En cuanto a la evaluación, en primer lugar se estudiará la adaptación de las personas al uso de las nuevas plataformas, y si su implementación demuestra eficacia. Por su parte, se observará la asistencia a las reuniones y si los temas abordados resultan de interés. Además se evaluará si la frecuencia bimensual prevista resulta suficiente, demasiada o escasa.

9.5.8. Acción VIII: RE-valuación para empresas y organizaciones: aprehender la Sustentabilidad y el Desarrollo

Con base en el desarrollo del liderazgo de opinión y la presencia de la consultora vinculada a determinados temas de la agenda pública y política, así como en el foco en plasmar una plataforma discursiva concreta de la organización, se llevará a cabo, a partir de la primera semana de febrero de 2023 y cada 15 días, un ciclo de 10 *podcast*.

Cada pieza tendrá una duración aproximada de 20 minutos y abordará temas surgidos de los servicios brindados por Gemma. Cada *podcast* tendrá como protagonista a uno de los consultores que desarrollará su *speech* en virtud de su área de especificidad. En algunas ocasiones, se convocará a clientes como invitados. El foco principal será la integración de los diferentes ejes que aborda Gemma SAS - Consultora en Sustentabilidad y Desarrollo al modelo de negocio. Se creará una cuenta en Spotify con el nombre de la organización, y se publicarán en dicha plataforma. La propuesta para los *podcast* es la siguiente:

1. ¿Qué son los ODS? ¿Por qué es importante integrarlos en mi empresa u organización?
2. Fortalecimiento en equipos de trabajo: ¿Cómo y cuándo hacerlo?
3. *Team building:* ¿Por qué es importante para mi empresa?
4. Reportes de Sustentabilidad: ¿Qué debo tener en cuenta para publicar un Reporte de Sustentabilidad de mi empresa u organización?

5. Empresas B: ¿Qué es y cómo hacer que mi empresa sea B?
6. Eventos sustentables: Casos de éxito en Uruguay y en el mundo
7. Huella de carbono: ¿Qué es y cómo se mide?
8. Perspectiva de género en las empresas: ¿Cómo abordarla?
9. La inclusión en las organizaciones
10. Tendencias *greenwashing* y *eco-friendly:* ¿Qué son y cómo diferenciarlas?

Al final de cada *podcast*, se invitará a la implementación de la estrategia en la empresa u organización, fomentando el contacto con la consultora para llevarlo a cabo.

Los *podcast* serán difundidos en las plataformas digitales de la firma, compartiendo el *link* a Spotify, así como se mencionará y fomentará su reproducción al final de cada acción que Gemma ejecute.

Para llevar a cabo esta acción se recurrirá a los servicios de Wannaclap, un estudio de grabación que grabará las piezas, las editará, creará la cuenta en Spotify y las publicará en esta misma plataforma.

En este caso se evaluará, por un lado, analizando la cantidad de reproducciones en Spotify y las distintas métricas que provee la aplicación, y por otro, rastreando los días siguientes a la publicación de cada *podcast*, los nuevos contactos de potenciales clientes y prensa con la organización.

9.5.9. Acción IX: RE-entender los días de…

En esta acción del plan, con motivo de gestionar vínculos con potenciales clientes y generar capital noticioso, se propone llevar a cabo un ciclo de charlas en Aguada Park, en Zonamerica, en World Trade Center, y en la Asociación de Dirigentes de Marketing del Uruguay (ADM).

En estos espacios se encuentran desempeñando su trabajo profesionales del mundo empresarial, uno de los públicos objetivo del presente plan, a los que se propone brindar charlas de 45 minutos acerca de cómo la Sustentabilidad y el Desarrollo se integran al modelo de negocio y cuáles son los beneficios que aporta, a través de un sólido discurso corporativo y una presentación digital, en el marco de fechas relevantes, detalladas más adelante.

Al final de cada una de las charlas se compartirá un código QR que permitirá a los participantes acceder a los *podcast* que proponen temas vinculados a la cartera de servicios de

Gemma. Las oradoras serán, en cada oportunidad, Tamara Farré y Ximena Varon, acompañadas de algún consultor según la temática.

Se gestionará el vínculo con cada uno de estos complejos y con la ADM, para que estas charlas tengan una agenda alineada a días relevantes para las temáticas que aborda la organización:

- Día Internacional de la Mujer Emprendedora (19 de noviembre de 2022, se propone la acción para el día previo, ya que cae sábado), en Aguada Park.
- Día Mundial de la Ingeniería para el Desarrollo Sostenible (4 de marzo 2023. Se propone la acción para el día previo, ya que cae sábado), en Zonamerica.
- Día Mundial del Reciclaje (17 de mayo de 2023), en World Trade Center.
- Día Mundial del Medio Ambiente (5 de junio de 2023), en la ADM.

Cada una de las charlas se llamará RE-entender acompañado del día que corresponda, por ejemplo, RE-entender el Día Mundial del Reciclaje con Gemma SAS. Esto hace alusión a la propuesta de entender la temática desde la perspectiva de las empresas y cómo estas pueden incluirlas, en cada caso, encontrando lo beneficioso en ello, como se explicó anteriormente.

Se tomará un registro fotográfico y audiovisual de cada una, a cargo de los socios que participen del evento, para luego publicarse en las RRSS y en la web de la organización.

Esta acción se evaluará midiendo el alcance del ciclo de *podcast* a partir de la primera charla, así como de su asistencia y a través del contacto que se reciba de las empresas parte de los complejos empresariales y espacios de trabajo en donde se llevó a cabo. Se fomentará la continuación de la agenda luego de la finalización del plan.

9.5.10. Acción X: RE-unión de contactos

El lunes 9 de enero de 2023 se desarrollará el Punta Tech Meetup en Punta del Este, evento que reúne a profesionales y emprendedores del ecosistema empresarial, en donde se abre un espacio de discusión sobre las tendencias del rubro de la tecnología, en el marco de exposiciones de diversos referentes nacionales e internacionales.

Se propone la participación de la Directora y encargada del Área de Coordinación de Clientes, Tamara Farré, de la encargada del Área de Comunicación, Carolina Canil y de la encargada del Área Comercial, Ximena Varon, a través de la compra de accesos. Se entiende

que este espacio es pertinente para el encuentro directo y personal con líderes de opinión y potenciales clientes de Gemma SAS, del Uruguay y de la región, ya que se prevén sesiones de *networking* previos a cada charla. Además, se difundirá luego en LinkedIn la presencia de la firma en el evento. Allí, las tres representantes tendrán un solapero colgante con su nombre, el logotipo y nombre de la organización, y un código QR que dirija al área de contacto del sitio web corporativo, invitando a los contactos establecidos a escanearlos. A su vez, se pretende que en las sesiones de *networking* las representantes intercambien conversaciones y vías de contacto con los asistentes.

Se propone evaluar esta acción mediante una reunión en donde Tamara Farré, Carolina Canil y Ximena Varon analicen los contactos efectuados y se los invite al evento corporativo a realizarse el 10 de agosto del mismo año.

9.5.11. Acción XI: RE-pensar las organizaciones: Un café con Gemma

Luego de desarrolladas las acciones anteriores, se propone finalizar el Plan Estratégico de Comunicación de un año, con un evento corporativo con fecha el 10 de agosto de 2023 y lugar en la Sala Delmira Agustini del Teatro Solís, en Montevideo.

Para este, en primer lugar, se hará un relevamiento de potenciales clientes, profesionales, periodistas y líderes de opinión en la materia, además de a los recopilados en las acciones anteriores. Se esperan así, 60 participantes.

Las invitaciones se llevarán a cabo mediante el envío de un regalo corporativo, que consistirá en un frasco de vidrio con café en granos y una invitación personalizada de papel plantable con las instrucciones para dicho uso, a cargo de la empresa Nido de Vida.

Para la compra del café, por su parte, se recurre al producto café orgánico de Granel Compras Conscientes, una tienda de alimentos naturales de venta a granel, para disminuir el uso de envases contaminantes.

La invitación será diseñada por Marcela Queirolo, según el Manual de Identidad Gráfica de la firma, y los textos que incluye serán definidos a través de la convocatoria a un espacio de charla, intercambio y crecimiento.

El evento consistirá en un desayuno, como se mencionó, en la sala Delmira Agustini del Teatro Solís, que incluye en la contratación: sillas, mesas, iluminación, audio y video, equipo técnico, atención al público, seguridad y limpieza. Para la vajilla se recurrirá al alquiler de productos de Alquitodo; copas, tazas y jarras.

Figura 23. ***Sala Delmira Agustini***

Fuente: Sitio web del Teatro Solís.

El cronograma de RE-pensar las organizaciones: Un café con Gemma, será el siguiente:

Tabla 12. ***Cronograma del evento***

10:00 - 10:30	Recepción
10:30 - 11:00	Discurso de Tamara Farré
11:00 - 12:00	Zonas temáticas
12:00 - 12:30	Fin del evento

Fuente: Elaboración propia.

En la entrada del evento se dispondrá de una mesa con un desayuno a cargo de Dulces Melodías, organización presentada anteriormente, junto a regalos corporativos del evento. Estos consistirán de una bolsa de tela de lienzo reutilizable personalizada, confeccionada por el equipo de mujeres de la empresa Recumple, que tendrá dentro una libreta de papel elaborada

artesanalmente con hojas de caña de azúcar y un lápiz plantable personalizado, fomentando que los asistentes tomen apuntes sobre los temas abordados en el evento.

La bolsa tendrá el eslogan de Gemma SAS - Consultora en Sustentabilidad y Desarrollo en tamaño grande, y el logotipo en la esquina inferior derecha. La libreta dispondrá en su contratapa de un código QR que dirija al perfil de Spotify de la organización y la dirección de su sitio web.

Luego del espacio de recepción, en el que irán llegando los invitados, Tamara Farré dará un discurso de bienvenida, con una presentación digital proyectada detrás con el logo de Gemma y ejemplos de proyectos en los que trabajó la consultora con sus clientes.

Para la preparación del discurso, se tomará como referencia una Ted Talk de Michael Porter llamada ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales? con el objetivo de representar un perfil comercial destinado a aquellos más reacios al cambio. Se pretenderá, además, en el discurso, demostrar que integrar la Sustentabilidad y el Desarrollo Humano al modelo de negocio, a través de las propuestas de la organización, mejora la reputación, atrae inversores, genera exposición en los medios de comunicación y beneficia el desempeño interno y externo, a la vez que aporta a la sociedad y al medio ambiente. El discurso finalizará con la explicación de la siguiente sección del evento.

Posteriormente, se invitará a los participantes a dirigirse a cinco zonas temáticas, donde habrá pizarras de tiza anunciando la temática que allí será abordada. Dos consultores de Gemma SAS, especialistas en distintos temas, expondrán tópicos de interés para implementar en empresas: Reportes de Sustentabilidad, ser Empresa B, fortalecimiento en equipos de trabajo, perspectiva de género e inclusión en las organizaciones. Se hará un breve resumen de 10 minutos acerca de la temática, brindando dos ejemplos de casos en los que Gemma SAS implementó con éxito una estrategia de ese tipo. Cada asistente podrá rotar por las zonas temáticas. El evento, de una duración aproximada de dos horas, finalizará con un espacio flexible en el que los participantes podrán acercarse a hacer preguntas a los consultores y socios de la organización.

Cabe aclarar que RE-pensar las organizaciones: Un café con Gemma, tendrá difusión en todas las plataformas digitales de la firma sincrónicamente y luego de finalizada la acción.

Al día siguiente, se enviará una gacetilla de prensa a los periodistas de la base de datos conformada en la acción V con información sobre el evento, tanto a aquellos que pudieron asistir como a los que no.

El 23 de agosto de 2023 se enviarán correos personalizados a cada participante solicitando la concreción de una entrevista para analizar proyectos que se podrían crear en conjunto, fomentando la implementación de prácticas en potenciales clientes y su transformación a clientes de la organización.

Para evaluar el evento corporativo se enviará, al día siguiente, una encuesta de satisfacción. A su vez, se hará un cierre en conjunto con los consultores en una reunión para revisar la convocatoria, su desarrollo, y aspectos positivos y negativos. Finalmente, para medir su efectividad, se hará un seguimiento de las nuevas propuestas con los potenciales clientes invitados, así como de la concreción de entrevistas con ellos, se hayan desarrollado o no posteriormente los proyectos.

9.6. Presupuesto

El presupuesto del presente plan se elaboró de acuerdo a valores reales, con base en consultas a diversos proveedores, entre los que se encuentran los que finalmente se seleccionaron teniendo en cuenta distintos criterios como el alineamiento con los ejes de la firma, los costos y la calidad.

Los precios expresados son aproximados ya que son servicios y productos presupuestados al momento de elaboración del plan, por lo que puede presentarse alguna alteración al llevarlo a cabo. Con esto, la disponibilidad, el precio final y los proveedores, están sujetos a la fecha de confirmación.

Todos los precios cotizados en dólares estadounidenses fueron convertidos a pesos uruguayos, tomando la cotización del 23 de agosto de 2022: $40,51. Su conversión puede variar al momento de la ejecución del plan.

No se considera en el presupuesto el monto que la organización ya destina al pago de los servicios de Marcela Queirolo como diseñadora gráfica y *community manage*r *freelance* de Gemma SAS, ni la elaboración de presentaciones digitales por parte de los socios. Sí se presupuestan los trabajos adicionales de diseño contenidos en el PEC.

El diagnóstico de la organización y la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación supone $200.000 pesos uruguayos como honorarios profesionales que deberán adicionarse a los costes de las acciones sugeridas, que se detallan a continuación.

Tabla 13. *Presupuesto*[87]

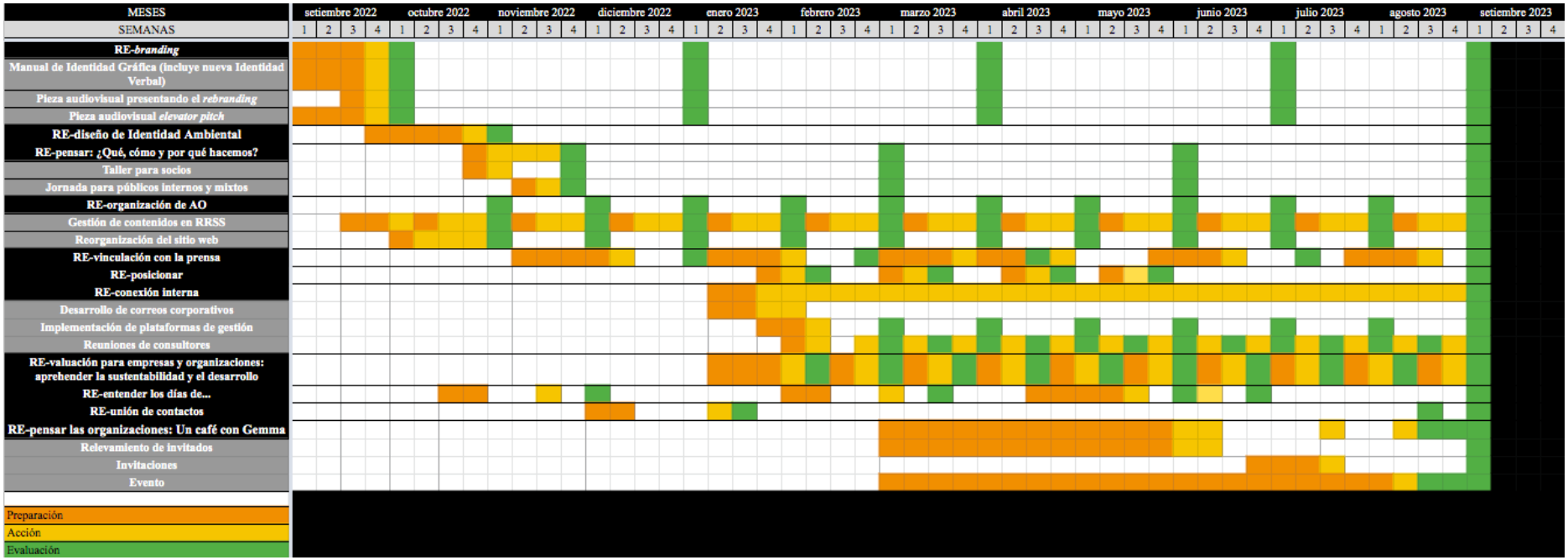
Actividad	Rubro	Detalle	Proveedor	Costo por unidad IVA incluido	Costo global IVA incluido	Costo global IVA incluido en $ uruguayos
RE-Branding	Diseño gráfico	Manual de Identidad Gráfica (incluye nueva Identidad Verbal)	Marcela Queirolo	$10.000,00	$10.000,00	$10.000,00
	Diseño gráfico	Pieza audiovisual presentando el *rebranding*	Marcela Queirolo	$6.000,00	$6.000,00	$6.000,00
	Audiovisual	Pieza audiovisual *elevator pitch*	Fotoarte	$7.500,00	$7.500,00	$7.500,00
Subtotal						$23.500,00
RE-diseño de Identidad Ambiental	Diseño interior	Diseño y pintada de puerta y pared + video	Bambú Sustentable	USD 1.000,00	USD 1.000,00	$40.510,00
Subtotal						$40.510,00
RE-pensar: ¿Qué, cómo y por qué hacemos?	Innovación social	Facilitadora	Paula Mosera	USD 300,00	USD 300,00	$12.153,00
	Desayuno	Desayuno para consultores	Dulces Melodías	$3.240,00	$3.240,00	$3.240,00
Subtotal						$15.393,00
RE-conexión interna	Plataformas digitales	Correos corporativos (precio por usuario por mes)	GoDaddy	USD 1,99	USD 429,84	$17.412,82
Subtotal						$17.412,82
RE-valuación para empresas y organizaciones: aprehender la sustentabilidad y el desarrollo	Diseño de sonido	Grabación (por hora)	Wannaclap	$4.000,00	$24.000,00	$24.000,00
		Edición (por episodio) - incluye creación de usuario en Spotify y publicación de contenidos	Wannaclap	$1.200,00	$12.000,00	$12.000,00
Subtotal						$36.000,00
RE-unión de contactos	Acceso	Entradas para el Punta Tech Meetup 2023	Punta Tech Meetup 2023	USD 80,00	USD 240,00	$9.722,40
	Identificación personal	Solapero	Febo	$49,00	$147,00	$147,00
		Impresión de QR	Bernardo Oberlander	$20,00	$60,00	$60,00
Subtotal						$9.929,40
RE-pensar las organizaciones: Un café con Gemma	Invitación al evento	Caja con invitación de papel plantable y frasco	Nido de Vida	$200,00	$12.000,00	$12.000,00
	Invitación al evento	Café orgánico Cafetín a granel (por kg)	Granel Compras conscientes	$1.441,00	$8.646,00	$8.646,00
	Cadetería	Envío de invitaciones (por envío)	Envíos OK	$80,00	$4.800,00	$4.800,00
	Locación	Sala Delmira Agustini	Teatro Solís	$57.833,00	$57.833,00	$57.833,00
	Vajilla	Alquiler de copas, tazas y jarras	Alkitodo	$1.500,00	$1.500,00	$1.500,00
	Regalo corporativo	Libreta + bolsa personalizadas	Recumple	$190,00	$11.400,00	$11.400,00
	Regalo corporativo	Lapiz plantable personalizado	Recumple	$90,00	$5.400,00	$5.400,00
	Catering	Desayuno	Dulces Melodías	$10.800,00	$10.800,00	$10.800,00
	Fotografía	Cobertura del evento (3 horas)	Fotoarte	$5.500,00	$5.500,00	$5.500,00
	Cartelería	Pizarrones y tizas	Paisada	$600,00	$3.000,00	$3.000,00
Subtotal						$120.879,00
Imprevistos						$15.000,00
Total						**$278.624,22**
El diagnóstico de la organización y la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación supone $200.000 como honorarios profesionales.						
Los precios expresados son aproximados. Disponibilidad, precio final y proveedores sujetos a la fecha de confirmación del Plan.						

Fuente: Elaboración propia.

[87] Para una mejor visualización de la Tabla 13 ingresar al siguiente link: Presupuesto PEC Gemma

9.7. Cronograma

Tabla 14. ***Cronograma de actividades***[88]



Fuente: Elaboración propia.

[88] Para una mejor visualización de la Tabla 14 ingresar al siguiente link: Cronograma PEC Gemma

10. REFERENCIAS

10.1. Referencias teóricas de Comunicación Corporativa

Alonso, R. (2022).¿Qué es WordPress? ¿Para qué sirve y cómo funciona? Recuperado de: https://miposicionamientoweb.es/que-es-wordpress/

Arizcuren, A *et al.* (2008). *Guía de buenas prácticas de Comunicación Interna.* Madrid: FEAPS.

Aula Cm. (s/f). Qué es un Pop Up o PopUp: Significado y Definición. Recuperado de: https://aulacm.com/que-es/pop-up-popup-significado-definicion/#:~:text=Un%20Pop%20Up%20

Barón Pulido, M; Toro, M; Villalba, J. (2013). *¿Qué transmite su marca? Estrategias para innovar desde la comunicación*. Recuperado de: https://books.google.com.uy/books?id=HJnGDwAAQBAJ&pg=PT152&dq=o#v=onepage&q=o&f=false

Bic Galicia. (s/f). *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la pyme*. España.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.* Santiago de Chile, Chile: Colección libros de la Empresa.

Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Málaga, España: Ariel.

Centro Europeo de Postgrado. (2018). *Dirección estratégica.* Recuperado de: www.aulas.ort.edu.uy (acceso privado).

CEUPE. (2022). ¿Qué es el Rebranding?. Recuperado de: https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-rebranding.html?dt=1660406294719

Collins, J., Porras, J. (1996). *Construir la visión de su empresa*. Recuperado de: https://pdfcoffee.com/construir-la-vision-collins-y-porras-5-pdf-free.html

ColorHexa. (s/f). Color encyclopedia: Information and conversion. Recuperado de: https://www.colorhexa.com/

Comunicare. (2019). Always On, la importancia de la comunicación (2022). Recuperado de: https://www.comunicare.es/always-on-la-importancia-de-la-comunicacion-2022/

ConAvalSí. (2021). ¿Qué es el elevator pitch y cómo prepararlo? Recuperado de: https://www.conavalsi.com/blog/elevator-pitch

Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa.* Barcelona, España: Biblioteca CEAC.

Costa, J. (2009). *La Imagen Corporativa en el Siglo XXI.* Buenos Aires: La Crujía.

Coulter, M; Robbins, S. (2005). *Administración.* México: Pearson Educación. Recuperado de: https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.

Entorno empresarial. (s/f). ¿Qué es un Think Tank?. Recuperado de: https://www.entornoempresarial.com/que-es-un-think-tank/

Enz, A. (2012). Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales. Recuperado de http://www.comunia.org.ar/manual-com-org-soc.pdf

Espósito, C. (2020). Colores Pantone: qué son y cómo utilizarlos. Recuperado de: https://www.pixartprinting.es/blog/colores-pantone/#_ftn2

Etzioni, A. (1965). *Organizaciones Modernas*. México, D.F.: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (UTEHA).

FEAPS. (2009). *Guía de buenas prácticas de comunicación.* Madrid. Recuperado de: https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf

Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University.

Grunig, J; Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas.* Barcelona: Gestión 2000.

Google. (s/f). Alertas. Recuperado de: https://www.google.com/alerts

Gordon, T; Pratt, R. (1986): *Environmental Scanning*, en Buell, V.: Handbook of Modern Marketing, McGraw-Hill: Nueva York.

Gutierrez, E. (2013). *De ética y política: Conceptos, historia, instituciones.* España: Tecnos.

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN S.A.: Madrid. Recuperado de: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM475_11_73253.pdf

Llorente y Cuenca. (2019). Rebranding. Por qué, cuándo, cómo (y por qué no). Madrid. Recuperado de: https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/04/190409_IDEAS_Informe_Rebranding.pdf

Míguez González, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas. Recuperado de: https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/3654

Míguez González, M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas.* Barcelona, España: Editorial UOC.

Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación.* Vol. II: Públicos y stakeholders. Barcelona: UOC.

Observatorio de la Libertad de Prensa de América Latina. (s/f). Donald L. Shaw (1936-). Recuperado de: https://www.infoamerica.org/teoria/shaw1.htm

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional.* Buenos Aires: La Crujía.

Sanz de la Tajada, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica.* Madrid, España: ESIC Editorial.

The Box. (2007). ¿Qué es un logotipo?. Recuperado de: https://blogpyc.wordpress.com/2007/11/03/%C2%BFque-es-un-logotipo/

Libaert, T. (2014). *El plan de comunicación organizacional.* México, D. F.: Limusa.

Xifra, J. (2000). *El Lobbying*. Ed. Gestión. Barcelona, España. Recuperado de: https://www.academia.edu/11405922/Lobbismo

10.2. Referencias específicas del sector de actividad y del objeto de estudio

Abenoza, S; Lozano, J. (2015). *La RSE ante el espejo. Entre el desencanto, la conciencia de oportunidad y el sentimiento de urgencia.* Barcelona: Fundación Abertis. Recuperado de: https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/917/La%20RSE%20ante%20el%20espejo.pdf

AG Consultores. (2020). ¿Qué son las S.A.S y cuales son sus ventajas? Recuperado de: https://agconsultores.com.uy/single.php?id=4

Alegría Rodríguez, H. (2013). Antecedentes históricos de la consultoría. La consultoría. H. Zitácuaro, Mich. Recuperado de: http://helioconsultoriapsicopedagogica.blogspot.com/2013/05/antecedentes-historicos-de-la.html

Alkitodo. (s/f). Alquiler de vajilla y equipamiento para reuniones y eventos en Montevideo. Recuperado de: https://www.alkitodo.com.uy/

Arteaga, D. (2011). *El Desarrollo Humano y la generación de capacidades.* Recuperado de: http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2039/1/4.%20El%20desarrollo%20humano%20y%20la%20generacion%20de%20capacidades.pdf

Asamblea General de las Naciones Unidas. (s/f). Desarrollo Sostenible. Recuperado en julio de 2021 de: https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1987). ACTA TAQUIGRÁFICA PROVISIONAL DE LA 42a. SESIÓN. Recuperado de: https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/42/PV.42

Bambú Sustentable. (s/f). Bambú Comunicación Sustentable. Recuperado de: http://www.bambusustentable.com/

Barrio Fraile, E. (2016). La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. El caso Unilever España. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2016/hdl_10803_384844/ebf1de1.pdf

Campo López-Rodríguez, E; Arévalo, L. (2019). *Del marketing ecológico al greenwashing: una mirada en escenarios comerciales colombianos e internacionales.* Bogotá, Colombia: Revista Ciencias Económicas. Recuperado de: https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/view/8732/12118

Casado, Fernando (2006). *La RSE ante el espejo: Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el S.XXI.* (en línea) Recuperado de: http://globalcad.org/wp-content/uploads/2012/06/La-RSE-ante-el-espejo.pdf

Centro de Convenciones. (s/f). Punta Tech Meet Up. Recuperado de: https://centrodeconvenciones.com.uy/eventos/punta-tech-meet-up-2019

Consultora Gemma. (s/f). [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado en julio de 2021 de: https://www.linkedin.com/company/gemma-consultoria-y-proyectos/

Corporate Yachting & Partners. (s/f). *El libro blanco del Team Building.* Valencia: España. Recuperado de: https://corporateyachting.es/wp-content/uploads/2018/01/el-libro-blanco-del-team-building-.pdf

Corte Electoral. (s/f). Creación y evolución. Recuperado de: https://www.corteelectoral.gub.uy/institucional/creacion_y_evolucion

Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial.* Madrid, España: Trotta.

Damasco. (2022). Damasco. Recuperado de: http://www.damasco.co/

Deloitte. [Deloitte Portugal]. (15 de junio de 2016). *New Brand Identity Deloitte* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=w31CbtwRC8Y

DERES. (2009). *Manual para elaborar Códigos de Ética empresarial.* Montevideo: Uruguay. Recuperado de: https://deres.org.uy/wp-content/uploads/2020/05/Manual-DERES-Elaboracioon-Codigo-de-Etica.pdf

DERES. (2015). Afinamiento Conceptual RSE. Recuperado de la Biblioteca en línea de DERES.

DERES. (2018). *Implementación de acciones de RSE en la cadena de valor:* Manual del Facilitador. Montevideo: Uruguay. Recuperado de: https://deres.org.uy/wp-content/uploads/2020/05/Manual-Implementacion-RSE-Cadena-de-Valor.pdf

DERES. (2020). Recuperado de: www.deres.org.uy

DERES. (2021). Presentación DERES 2021. Montevideo: Uruguay.

Día Internacional De. (s/f). Recuperado de: https://www.diainternacionalde.com/

Diccionario de la Real Academia Española. (2021). Acceso en línea: https://dle.rae.es/

Dulces Melodías. [@dulcesmelodiasuy]. (s/f). [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado de https://www.instagram.com/dulcesmelodiasuy/

El Espectador. (2018). Jóvenes Empresarios: Tamara Farré. Recuperado de: http://historico.espectador.com/sociedad/405605/jovenes-empresarios-tamara-farre#1

El Observador. (2013). d2: emprendedores que están al servicio de otros emprendedores. Recuperado de: https://www.elobservador.com.uy/nota/d2-emprendedores-que-estan-al-servicio-de-otros-emprendedores--201372913240

El País. (2020). Uruguay reafirma su camino hacia el consumo sustentable. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/negocios/empresas/uruguay-reafirma-camino-consumo-sustentable.html#:~:text=Un%2079%25%20de%20las%20personas,y%20preocupado%20por%20la%20sustentabilidad

El País. (2020). Cinco presidentes en 35 años, uno de los períodos de democracia ininterrumpida más largos. Recuperado de: https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/cinco-presidentes-anos-periodos-democracia-ininterrumpida-largos.html

Envíos OK. [@enviosok_uy]. (s/f). [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado de https://www.instagram.com/enviosok_uy/

Equipos Consultores. (2016). Estudio cualitativo de corte antropológico, para conocer en profundidad la idiosincrasia, percepciones, hábitos y motivadores sobre el fenómeno de la basura en Montevideo. Estudios Antropológicos. Recuperado de: https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/informefinalimmantropologicolimpieza2016-convertido.pdf

Flowup. [FlowUp Tech]. (15 de octubre de 2018). *Flowup Brand Identity Release: Rebranding 2018.* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Kw10EgFPxdg

Fotoarte. (s/f). Fotoarte - Escuela de fotografía. Recuperado de: https://fotoarte.com.uy/

Gemma Sustentabilidad. (s/f). [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de: https://www.facebook.com/ConsultoraGemma

Gemma Sustentabilidad. [@consultoragemma]. (s/f). [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado de https://www.instagram.com/consultoragemma/

Gemma Sustentabilidad. [@ConsultoraGemma]. (s/f). [Perfil de Twitter]. Twitter. Recuperado de: https://twitter.com/ConsultoraGemma

Gemma. (2021). Recuperado de: http://www.gemma.uy/

Gemma. (2020). Brand Love Key: Manual de Identidad. Montevideo: Uruguay.

Gemma. (2021). Boletines mensuales. Montevideo: Uruguay.

Gemma. (2020). Comunicación Gemma: Informe 2020. Montevideo: Uruguay. Gemma. (2021). Día Internacional de la Mujer - 8 de Marzo: Lema 2021 “Mujeres líderes: por

un futuro igualitario en el mundo de la COVID-19". Recuperado de: http://www.gemma.uy/uploads/2/6/9/0/26909427/gemma__seguros19__2_.pdf

Gemma. (2020). Memoria 2020. Montevideo: Uruguay.

Gemma. (2020). Modelo de Comunicación de Gemma. Montevideo: Uruguay.

GoDaddy. (s/f). Correo empresarial. Recuperado de: https://www.godaddy.com/es/email/correo-empresarial

Gómez Gutiérrez, C. (2015). El Desarrollo Sostenible: Conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. UNESCO. Recuperado de: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf

Granel. (s/f). Granel compras conscientes. Recuperado de: https://granel.com.uy/

Grant Thornton. (2022). Informe de coyuntura. Uruguay.

Graphestone. (2018). Recuperado de: https://graphenstone.com.es/

GUB. (s/f). Dirección Nacional de Medio Ambiente. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-vivienda-ordenamiento-territorial/institucional/estructura-del-organismo/direccion-nacional-medio-ambiente

GUB. (2017). El Futuro Nos Convoca. ODS Uruguay. Recuperado de: https://ods.gub.uy/index.php/avance-pais/avancepais

GUB. (2021). La Red Uruguaya de ONGs Ambientalistas y su rol en la CNECT. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/comunicacion/noticias/red-uruguaya-ongs-ambientalistas-su-rol-cnect

GUB. (s/f). Ley N° 16.466 de fecha 19/01/1994 Ley de evaluación del impacto ambiental. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/institucional/normativa/ley-n-16466-fecha-19011994-ley-evaluacion-del-impacto-ambiental#:~:text=Se%20declara%20de%20inter%C3%A9s%20general,ambiente%20da%C3%B1ado%20por%20actividades%20humanas

GUB. (s/f). Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/

GUB. (s/f). Ministerio de Medio Ambiente. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/

GUB. (s/f). Plan Nacional Ambiental. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/planes/plan-nacional-ambiental

GUB. (s/f). Programas y Proyectos Educativos. Recuperado de: https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/politicas-y-gestion/programas-proyectos-educativos

Hill+Knowlton. [H+K Strategies]. (21 de abril de 2021). *H+K and Norad | Making The Global Goals Personal.* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=DJLXyF2Voe0

Hill+Knowlton. [Hill+Knowlton Strategies UK]. (26 de setiembre de 2018). *Welcome to Hill+Knowlton Strategies UK.* [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Pvlge4v_dk4

IARSE. (2012). Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria. Córdoba: Argentina. Recuperado de: https://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20(1).pdf

Instituto Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. (2019). Ley N° 19820. Recuperado de: https://www.impo.com.uy/bases/leyes-originales/19820-2019

Intendencia de Montevideo. (2022). Asesoría para la Igualdad de Género. Recuperado de: https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/asesoria-para-la-igualdad-de-genero

Intendencia de Montevideo. (2022). Desarrollo Ambiental. Recuperado de: https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/desarrollo-ambiental

Intendencia de Montevideo. (2022). Desarrollo Social. Recuperado de: https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/desarrollo-social

ISO. (2011). ISO 26000 visión general del proyecto. Ginebra: Suiza. Recuperado de: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

KPMG. (2017). El camino por recorrer. Estudio KPMG sobre reporting de responsabilidad corporativa 2017. Recuperado de: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/10/el-camino-por-recorrer-informe-responsabilidad-corporativa.pdf

Lavín, I. (2016). La consultoría a través del tiempo. México: Milenio. Recuperado de: https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo

Ley BIC. (s/f). Ley BIC - Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo. Recuperado de: https://leybic.org/

LinkedIn. (s/f). Carina Caporale. Recuperado de: https://www.linkedin.com/in/carina-caporale-511a7931/?originalSubdomain=uy

LinkedIn. (s/f). Manuela da Silveira. Recuperado de: https://www.linkedin.com/in/manuela-da-silveira-b309194a/?originalSubdomain=uy

LinkedIn. (s/f). Paula Mosera. Recuperado de: https://www.linkedin.com/in/paulamosera/

Lucas, C. (2021). *Experiencias y buenas prácticas de empresas para la gestión con igualdad de género en Uruguay (Programa Ganar-Ganar).* Uruguay: Manthra Comunicación. Recuperado de: https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2021/07/experiencias%20y%20buenas%20practicas%20de%20empresas%20v02%20web.pdf?la=es&vs=5200

Meléndez, E; García, A. (1991). *Desarrollo Humano: Informe 1991*. Colombia, Bogotá: Tercer Mundo Editores. Recuperado de: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1991_es_completo_nostats.pdf

Mendoza, V. (2020). Las gemas. Recuperado de: https://prezi.com/p/szesnk32vopc/las-gemas/

Meta Sustentable. (2017). Recuperado de: https://www.metasustentable.uy/

Montoya, M.A; Martínez Ramos, P. (2012). *Responsabilidad social: Una respuesta ética ante los desafíos globales.* México: Röod consultoría, comunicación & rp. Recuperado de: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=0ade669e-4a46-3edf-bd16-e7eb6403e0fb&groupId=252038

Naciones Unidas. (2022). Recuperado de: https://uruguay.un.org/index.php/es

Naciones Unidas. (s/f). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado en julio de 2021 de: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Navarro, C. (2017). Análisis del sector de la consultoría. Recuperado de: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/88689/TFC%20ESTER%20NAVARRO%20CANO%20VERSI%C3%93N%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Neto. (2022). Recuperado de: http://neto.com.uy/

Nido de Vida. (s/f). Recuperado de: https://www.nidodevida.com.uy/

ONU Mujeres. (2019). La igualdad de género en las empresas: "De los Principios a la Acción". Recuperado de: https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2019/12/igualdad-de-genero-en-las-empresas-weps-uruguay

PNUD. (2018). Índices e indicadores de Desarrollo Humano. Recuperado de: https://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf

PNUD. (2020). Informe sobre Desarrollo Humano 2020. Recuperado de: https://report.hdr.undp.org/es/index.html

PNUD. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Antecedentes. Recuperado en julio de 2021 de: https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background/

PNUD. (2022). ODS en Acción. Recuperado de: https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals

PNUD. (2022). Representación del PNUD en Uruguay. Recuperado de: https://www.uy.undp.org/content/uruguay/es/home/about-us/our-team.html

Punta Meetup. (s/f). Recuperado de: http://www.puntameetup.com/

ReAcción Latam. (2022). Recuperado de: https://reaccion.com.uy/

Recumple. (s/f). Recuperado de: https://recumple.com.uy/

Red Internacional de Periodistas con Visión de Género Argentina & UNICEF. (2017.) Perspectiva de Género. Recuperado de: https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-04/COM-1_PerspectivaGenero_WEB.pdf

Rist, G. (2002). *El Desarrollo: historia de una creencia occidental.* Madrid: Los libros de la Catarata.

Sistema B. (2022). Recuperado de: https://www.sistemab.org/

Stillo, M. Comunicación para el Desarrollo [material de curso]. Módulo teórico 4. Universidad ORT Uruguay. Recuperado el 3 de marzo de 2019 (Acceso privado).

Teatro Solís. (s/f). Arrendamiento de espacios. Recuperado de: https://www.teatrosolis.org.uy/TS/Arrendamiento-de-espacios-uc54

TED. [TEDx Talks]. (18 de julio de 2017). *Cómo hacer el bien y ganar dinero al mismo tiempo | Paula Mosera | TEDxMontevideo* [Archivo de video]. Youtube. https://www.YouTube.com/watch?v=e6H94evgU6U

TED. (2013). Michael Porter: ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?. Recuperado de: https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems?language=es

Transparency International. (2021). CPI 2020: RESUMEN GLOBAL. Recuperado de: https://www.transparency.org/es/news/cpi-2020-global-highlights

Transparency International. (2022). Índice de Percepción de la Corrupción 2021. Recuperado de: https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021_Report_ES-web-2.pdf

Shutterstock. (2021). Qué son los colores hexadecimales y cómo funcionan en relación con el diseño. Recuperado de: https://www.shutterstock.com/es/blog/que-son-los-colores-hexadecimales-y-como-funcionan

Uruguay Emprendedor. (s/f). 11.a Punta Tech Meetup. Recuperado de: https://www.uruguayemprendedor.uy/evento/11-a-punta-tech-meetup/

Uruguay Presidencia. (2022). Informe Nacional Voluntario Uruguay 2022. Recuperado de: https://ods.gub.uy/images/Informe_Nacional_Voluntario_Uruguay_2022.pdf

Uruguay XXI. (2018). Las siete razones que hacen de Uruguay el mejor lugar para hacer negocios. Recuperado de: https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/las-siete-razones-que-hacen-de-uruguay-el-mejor-lugar-para-hacer-negocios/

Uruguay XXI. (2019). Una revolución tecnológica en poco más de una década. Recuperado de: https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-una-revolucion-tecnologica-en-poco-mas-de-unadecada/

Umuntu. (2021). Recuperado de: https://umuntu.uy/

United Nations Global Compact & ONU Mujeres. (2011). Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. Recuperado de: https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/03/7-Principios-para-el-empoderamiento-de-las-mujeres.pdf

Vives, A; Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina.* Washington, D.C: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Recuperado de: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-Am%C3%A9rica-Latina-Manual-de-Gesti%C3%B3n.pdf

Wannaclap. [@wannaclap]. (s/f). [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado de https://www.instagram.com/wannaclap/

Women's Empowerment Principles. (2020). Recuperado en julio de 2021 de: https://www.weps.org/

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2018). *Guía para CEOs sobre la Economía Circular*. Geneva: Suiza. Recuperado de: https://docs.wbcsd.org/2017/06/CEO_Guide_CE_ESP.pdf

You Hub. (2021). Recuperado de: http://www.youhub.uy/

3Vectores. (2015). ¿Qué es el *Greenwashing*?. Recuperado de: https://3vectores.com/que-es-el-greenwashing/

3Vectores. (2022). Recuperado de: https://3vectores.com/

4D Lab. (2021). Recuperado de: https://www.4dlab.uy/