



Los responsables del estudio en su presentación. &gt; IdenCity

## San Sebastián es la capital del Estado que más contribuye al cumplimiento de los ODS

Estrategia Empresarial

San Sebastián ocupa la primera posición en el ranking de ciudades españolas que más contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, según recoge el Índice ODS de las ciudades de España, elaborado por la consultora IdenCity. La capital guipuzcoana aporta un grado de cumplimiento en estos fines sostenibles del 63%, mientras Barcelona (62%), Burgos (60%), Madrid (59,5%) y Pamplona (59%), son las ciudades que completan las primeras posiciones de esta lista. Por comunidades autónomas el País Vasco, Castilla y León y Cataluña son las regiones que logran una mayor representación en el 'top 5' de los ODS de las ciudades del Estado.

El estudio, que evalúa el desempeño de 55 ciudades en los 17 Objetivos de Desarrollo

Sostenible que recoge Naciones Unidas y sus respectivas metas, muestra que el grado de contribución de las capitales españolas es del 51%.

Otra de las conclusiones relevantes del estudio es la gran disparidad que se observa en la contribución de las ciudades a los 17 ODS, cuyos valores promedios oscilan entre el 24% (ODS 2) y el 83% (ODS 5). En esta línea cabe destacar que, en un mismo objetivo, los resultados entre ciudades presentan, en algunos casos, una alta dispersión. Es el caso de objetivos como el ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), en el que las ciudades están contribuyendo entre un 86% y un 0%, o los ODS 1 (Fin de la pobreza) y 12 (Producción y consumo responsable), en los que son 69, los puntos porcentuales separan al mejor del peor resultado registrado por las ciudades participantes en el estudio.

## Mondragon se posiciona como la primera universidad del Estado en empleabilidad

Estrategia Empresarial

Mondragon Unibertsitatea se ha situado como la primera universidad del Estado en tasa de empleabilidad, según el estudio U-Ranking realizado por la Fundación BBVA y el Instituto Valenciano IVIE. Según dicho ranking, la empleabilidad de los y las tituladas de Mondragon Unibertsitatea alcanza ya el 86,9% a los cuatro años de haber concluido sus estudios, tomando en consideración todos los estudios y ámbitos de conocimiento de la universidad.

El análisis, detallado por titulaciones, arroja unos datos de

empleabilidad muy positivos para este centro académico en sus distintos grados, como es el caso del Grado de Ingeniería en Energía, que obtiene una empleabilidad del 94,3%. Por su parte, Educación Primaria, tiene un porcentaje de empleabilidad del 93,8% y el Grado en Educación Infantil un 92,9%. Otros estudios con alta tasa de empleabilidad son Ingeniería Mecánica, con un 92,8%; el Grado de Administración y Dirección de Empresas, con un 90,4%. También destacan Comunicación Audiovisual, Imagen y Multimedia, y el Grado en Ingeniería en Electrónica Industrial, cuyas tasas de empleabilidad alcanza el 88,1%.

Iratxe Las Hayas, consultora y managing partner en Smart Jidoka

## “Los consejos de alto rendimiento ayudan a mejorar los resultados”

Patxi Arostegi

Co-fundadora y managing partner en Smart Jidoka, Iratxe Las Hayas ejerce de consejera y consultora, acompañando a empresas para transformar sus consejos de administración con el objetivo de que lleguen a ser órganos de alto rendimiento. La experta ha publicado recientemente *Alt Impact*, una guía con un enfoque práctico y dirigida a miembros de consejos de administración en activo y profesionales que ocupan cargos de dirección o presidencia en las empresas.

**En su libro, presenta las herramientas necesarias para diseñar paso a paso un consejo de administración de alto rendimiento. ¿Cómo se logra este objetivo?**

Hay una gran diferencia entre tener un consejo estándar y otro que crea un impacto positivo. Este último es un activo para la empresa y ayuda a mejorar su desempeño y sus resultados de forma sostenible. Para lograrlo, lo primero es ser consciente de su importancia, realizar un diagnóstico honesto de la situación de partida y poner los medios para avanzar hacia un consejo de administración de alto impacto.

**¿Cuáles son los principales aspectos a mejorar en estos órganos directivos?**

Muchos consejos se centran en los datos financieros, en supervisar la gestión, en los riesgos o en aspectos legales, en vez de orientarse a aportar valor a la empresa. Encontramos consejos que no disponen de una estrategia que les guíe y les permita ejercer una adecuada gobernanza, carecen de la diversidad y experiencia necesaria para los retos estratégicos del negocio. Esto genera desconfianza, problemas de comunicación, así como una toma de decisiones ineficaz.

**¿Qué diferencia a los consejos de administración altamente efectivos de aquellos que no logran alcanzar resultados?**

Encontramos en ellos siete características clave: el liderazgo del consejo, que guía a la empresa hacia su propósito y valores; su capacidad de mantener una visión a largo plazo y una estrategia global claramente entendida en la organización; funciona como un equipo de alto rendimiento; tiene una arquitectura efectiva, diversa en sentido amplio e independencia; ponen foco tanto en las dinámicas y relaciones productivas como en lograr que los procesos de trabajo en equipo sean eficaces y eficientes; los consejeros dedican a



Iratxe Las Hayas muestra su libro Alt Impact. &gt; Smart Jidoka

su rol el tiempo necesario; y anticipa riesgos y oportunidades, y se mantiene al tanto de las tendencias emergentes que podrían impactar en el negocio.

**Ha colaborado con muchas empresas familiares que carecen de consejos independientes en la estructura de gestión de la compañía. ¿De qué manera se pueden profesionalizarlos para mejorar los resultados de la empresa?**

Muchas empresas familiares no tienen consejo de administración o no lo tienen profesionalizado. Son consejos formados por miembros de la familia y alguna persona de confianza. Mi recomendación es que limiten el número de miembros de la familia en el consejo y que incorporen consejeros independientes con experiencia en diferentes sectores de actividad y que aporten a la empresa los conocimientos y habilidades necesarias para liderar la empresa hacia el logro de la estrategia. Además, estas familias empresarias deben tener un buen consejo de familia, donde los miembros aprendan a negociar, a discutir sus valores, a decidir qué esperan de la empresa. Y a partir de aquí conectar bien el consejo de familia con el consejo de administración en cuanto a valores y visión de futuro.

**¿Ha mejorado la presencia y actividad de las mujeres en estos cargos de dirección?**

Va mejorando, pero de forma desigual. En las grandes empresas cotizadas, sujetas a mayores

**“HAY QUE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO HONESTO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA Y PONER LOS MEDIOS PARA AVANZAR HACIA UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE ALTO IMPACTO”**

regulaciones, la incorporación de la mujer va más rápido, mientras en las pequeñas aún queda mucho camino por recorrer. Es necesario aumentar la diversidad de los consejos de administración en el sentido amplio: género, formación, sector, edad y cultura. Está demostrado que la diversidad aporta valor y es necesario no solo tener equipos diversos, sino ser capaz de aprovechar el valor de dicha diversidad. La clave está en que la selección de consejeros aún se hace mayoritariamente por contactos y eso hace que prevalezca la afinidad más que una selección profesional en la que se busquen perfiles más diversos que aporten los conocimientos y experiencias necesarios para los retos estratégicos a los que se enfrentará la empresa. Se necesita diversidad para enriquecer la estrategia, la gobernanza y lograr una mejor toma de decisiones.