

Una estrategia ESG sensata
Tres métodos de aplicación
de un enfoque integrado
para las organizaciones

Una estrategia ESG sensata: tres métodos de aplicación de un enfoque integrado para las organizaciones

La mayoría de los australianos, desde ciudadanos de a pie hasta altos cargos, comparten la creencia de que los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son importantes.

Los hechos nos demuestran que hacemos bien en preocuparnos. Australia va un paso por detrás de los referentes internacionales en reducción del cambio climático, igualdad de género e innovación. Sigue habiendo poca confianza en las empresas e instituciones. Las elecciones federales se acercan y la confianza en los políticos es alarmantemente baja.

Hay un ambiente de insatisfacción generalizada, con muchas opiniones diferentes sobre los asuntos más urgentes y cuáles serían las mejores soluciones. Esta situación refleja tanto la diversidad de nuestra comunidad como el amplio abanico de asuntos que envuelve al ámbito de los criterios ESG.

Los criterios ESG evolucionan constantemente y son cada vez más sofisticados. Esto se debe a que inversores, clientes, empleados, proveedores y comunidades demandan una mayor responsabilidad. Las organizaciones se pueden ver envueltas en una espiral de reportes e información cada vez más grande, abrumadas por datos y procesos complejos.

En definitiva, la estrategia ESG debe llevarse a cabo con sensatez, con un enfoque en la superación de retos globales y el aumento del valor compartido, todo ello con las personas en el centro.

Ventajas de un enfoque integrado

El buen desempeño de la estrategia ESG [se relaciona directamente](#) con un mayor beneficio y una sólida gestión de riesgos.

Las ventajas de un enfoque integrado de la estrategia ESG son innumerables, pero destacaremos algunas de ellas:

- Mejora del desempeño y la generación de reportes de la estrategia ESG
- Mejora del desempeño y el cumplimiento
- Mejora de la reputación y generación de confianza
- Aumento de la competitividad y la diferenciación
- Captación de nuevo talento y compromiso de los empleados
- Mejor alineación y colaboración en todos los departamentos
- Aumento de la resistencia de la organización a largo plazo

Establecimiento de conexiones

La integración de un modelo ESG en la organización intensifica su impacto y mejora su grado de desarrollo, porque lo ayuda a cumplir expectativas externas. En este reporte, exploraremos las conexiones clave que componen la base de una buena integración de la estrategia ESG y compartiremos una guía práctica para ayudar a las organizaciones a aumentar su capacidad de ESG.



Propósito

Conectar la estrategia ESG con la estrategia y la cultura de la organización.

Personas

Conectar funciones y partes interesadas para fomentar la colaboración.

Procesos

Conectar datos e información para guiar las acciones de ESG en todos los niveles.

Conecte propósitos y fomente la responsabilidad. Incorporación de la estrategia ESG en la estrategia y la cultura de la organización

Es fundamental tener una idea clara de cómo contribuye la estrategia ESG en la estrategia general de la organización para trasladar esa gestión a planes, acciones y KPI específicos. Si la junta directiva y los altos ejecutivos no establecen estas bases, es probable que la estrategia ESG se convierta en un mero ejercicio de tachar casillas.

Los líderes deben tener una visión clara que defina por qué la estrategia ESG es un asunto que afecta a todo el mundo.

Cada vez más, la gente espera que las juntas directivas y los CEO sean los que lideren el camino en asuntos de responsabilidad social y sostenibilidad.

Elevar los asuntos

La estrategia ESG no es una conversación unilateral. Si escuchamos directamente las preocupaciones de las partes interesadas, se elevan voces que de otro modo no se tendrían en cuenta al filtrar la información desde el equipo de administración.

Tener distintas perspectivas ofrece información valiosa que ayuda a definir una estrategia y establecer prioridades. Es lo que da vida a las medidas y las acciones de apoyo, además de permitir una comunicación más eficaz.

También ayuda a mantener el ritmo a medida que se avanza.

Sin embargo, es fácil caer en la autocomplacencia después de algún cambio positivo. Por ejemplo, el detenimiento del progreso hacia la igualdad cultural y de género se ha atribuido al agotamiento de estar siempre preocupado por la diversidad.

Poner sobre la mesa las consecuencias de la falta de acción puede volver a animar a la gente.

Del establecimiento de objetivos a la planificación

El compromiso con el cambio es solo el primer paso. Cada vez más gente espera que las organizaciones demuestren cómo van a conseguir sus objetivos ESG.

Esto requiere transformar las aspiraciones en objetivos fundamentados y planes medibles. Y todo ello debe ir acompañado de plazos de tiempo firmes.

Aunque la tendencia a mejorar el proceso de generación de reportes es un cambio positivo, que el ritmo de este cambio no se acelere es algo bastante preocupante, [según un estudio de EY](#).

Tanto inversores y autoridades reguladoras como la propia comunidad ven con escepticismo estos cambios y creen que podría tratarse de un simple lavado de imagen. Las organizaciones que no son capaces de convertir sus objetivos en un progreso medible se arriesgan a sufrir daños en su reputación.

El 41 %

de los consumidores de Australia y Nueva Zelanda dejarían de comprar productos de una empresa que no cumpla sus objetivos ESG.

Fuente: [EY](#)

El 57 %

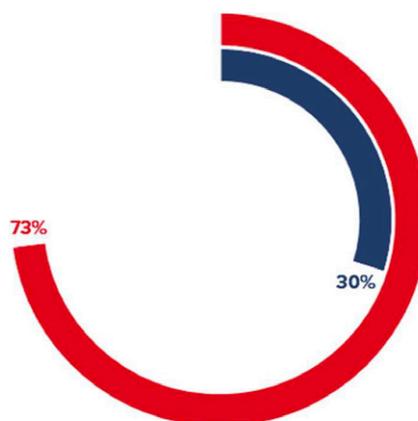
de los australianos deciden dónde trabajar en función de sus valores y creencias.

Fuente: [2022 Edelman Trust Barometer](#)

El 80 %

de los australianos esperan que los CEO sean claros sobre los asuntos de ESG.

Fuente: [2022 Edelman Trust Barometer](#)



■ Vinculación del propósito de la organización con los objetivos estratégicos

■ Plazos de revelación de objetivos ESG

Fuente: [PwC / ASX 200 FY21](#)

Demostrar el liderazgo

Ya se sabe que la junta directiva tiene la función de definir el tono de la empresa, pero es necesario que los directores salgan de su zona de confort para causar un mayor impacto.

La urgencia por tomar decisiones equilibradas se debe al aumento de la incertidumbre. El volumen de datos aumenta, pero no proporciona ninguna respuesta.

Los líderes más valientes se abrazan al cambio y aprenden de las cosas que no funcionan bien. Emplean un ciclo de reflexión y mejoras que permite a sus equipos superar obstáculos y desarrollar soluciones creativas.

Generar un impulso

Mirar atrás, ver lo que conseguimos y celebrar el éxito es muy gratificante. Sin embargo, los objetivos ESG cambian constantemente, y eso requiere un trabajo continuo para seguir el ritmo de la competencia y cumplir las expectativas de la comunidad.

La integración de objetivos ESG en un nivel estratégico nos permite ser conscientes de su importancia como un elemento que debe estar siempre presente en la organización.

Se acerca más a la idea de ir incorporando objetivos ESG actualizados, de manera similar a los objetivos flexibles del desempeño financiero.

Alineación de incentivos con recompensas por progreso

Cada vez se usan más marcos de remuneración que reconocen que la manera en la que se hacen las cosas importa tanto como lo que se hace en sí.

Los registros de logros equilibrados pueden generar una situación en la que el aspecto positivo de generar buenas medidas en finanzas pese más que el costo personal de no cumplir los objetivos ESG. Además del costo social que genera, también puede haber consecuencias para las finanzas y la reputación de la organización.

Para mitigar el riesgo de premiar un comportamiento disfuncional, las estrategias ESG deben integrarse en un nivel estratégico.

Aumente sus capacidades de ESG

- Dé a los directores la oportunidad de tener una participación activa mediante visitas, actividades con el personal y reuniones con las principales partes interesadas para aumentar la diversidad de perspectivas sobre ESG. Invite a especialistas a participar en las reuniones de la junta directiva y el equipo ejecutivo para compartir su experiencia y sus conocimientos.
- La integración de objetivos ESG empieza desde arriba. Integre los objetivos en los paneles de desempeño, la supervisión de estrategias y los reportes de los CEO para que nunca se pasen por alto y siempre estén conectados con toda la organización.
- Incluya los objetivos ESG en las actualizaciones y reuniones generales de la organización y establezca una buena conexión con la estrategia y los objetivos de desempeño.
- Revise los marcos de remuneración para determinar si existe un buen equilibrio y una buena combinación de medidas ESG. Plántese usar un enfoque de puerta de enlace para definir requisitos básicos que se ajusten al resto de objetivos de la organización.

Personas

Conectar funciones y partes interesadas para fomentar la colaboración

Para que las estrategias ESG tengan éxito, las organizaciones deben mostrar su preocupación por el impacto que generan, y no solo por sus resultados. Esto implica la participación de una gran variedad de personas, de las que se deben respetar sus puntos de vista y prioridades.

Los equipos de ESG juegan un papel fundamental en la transformación de su función: pasan de ser un centro de costos centrado en el cumplimiento a ser socios comerciales colaboradores que buscan oportunidades de cambio.

Reduzca la brecha

A medida que las organizaciones crecen, compartir información se puede convertir en un proceso largo y complicado. Se pueden desarrollar silos que alteren la supervisión y fracturen la alineación de objetivos.

Sin una responsabilización clara y un acceso compartido a los datos, los equipos de ESG pueden acabar convirtiéndose en el centro que conecta funciones, unidades de negocio y ubicaciones. De este modo, emplearían todo su tiempo en responder solicitudes de información, y esto les impediría desarrollar actividades que impulsen el progreso.

Para combatir los silos y promover la colaboración y la toma puntual de acciones, se recomienda usar una fuente central de información a la que puedan acceder los usuarios desde cualquier lugar.

También es esencial poner en práctica un enfoque coordinado de ESG que permita identificar brechas en los datos y reducir las posibles duplicaciones.

Manténgase informado

Es importante supervisar los cambios a nivel local y las tendencias a nivel global para poder seguir el ritmo de la planificación ESG, que cambia constantemente.

Esto es especialmente importante para las organizaciones que trabajan en regiones con requisitos adicionales o compiten por capital de inversión internacional.

Informarse sobre lo que hacen otras organizaciones también puede resultar beneficioso.

Los equipos de ESG necesitan fuentes de información fiables a las que puedan recurrir con frecuencia. Eso les permite tener en cuenta las consecuencias para la organización y planificar el cumplimiento de las expectativas que vayan surgiendo.

Intercambiar novedades y ejemplos de prácticas recomendadas refuerza el entendimiento entre los componentes de toda la organización. Según una encuesta reciente de BCG, menos de la mitad de los trabajadores australianos son capaces de nombrar a un líder de ESG internacional. Esto quiere decir que los equipos de ESG tienen la oportunidad de darse a conocer.

Sobrepasar los límites

Cadena de valor

Los objetivos ESG van más allá de la estructura de la organización. Desde las emisiones de alcance 3 hasta la esclavitud moderna, hay una amplia variedad de medidas que requieren el uso de datos externos.

Esto ofrece una oportunidad de colaboración para aplicar las prácticas ESG en toda la cadena de valor. Las organizaciones tienen la posibilidad de ganar ventaja con clientes y proveedores. Para ello, solo tienen que ayudarlos a mejorar su propio grado de desarrollo de ESG y compartir información práctica.

Asesores

Dado que cada vez más organizaciones buscan un aseguramiento independiente para sus datos de ESG, hay una demanda cada vez mayor de asesores y auditores externos.

Contar con procesos que comprueben que esa información sea completa y precisa nos ayuda a detectar puntos débiles y controlar costos.

Comunidades y autoridades reguladoras

Trabajar en las relaciones lleva tiempo. Para generar confianza, necesitamos tener interacciones abiertas y proactivas. Estas interacciones también ofrecen un valioso canal de consultas y comentarios más informal.

Para mejorar la resistencia de la organización, necesitamos establecer conexiones antes de que surja una necesidad urgente para hacerlo. El hecho de que la confianza disminuya y la supervisión de los organismos reguladores aumente significa que, cuando tratemos de establecer relaciones después de que se produzca algún problema, lo más probable es que reciban nuestras propuestas con escepticismo.

Compartir comentarios

Las personas que preparan la información no siempre son quienes están en la sala cuando esa información se discute. Sin conocimientos sólidos sobre la audiencia, es difícil saber con antelación en qué debemos centrarnos y cuántos detalles tenemos que proporcionar.

La capacidad de mejorar constantemente se basa en el intercambio de comentarios sobre lo que funciona y lo que se debe pulir. Esta cultura promueve una mentalidad de crecimiento que se relaciona con un grado de desarrollo ESG más elevado.

Aprenda de otras funciones principales de apoyo

Aunque la planificación ESG cada vez se considera más esencial para las empresas, todavía está en sus primeras fases de desarrollo en comparación con otras muchas funciones empresariales. Analizar la evolución de algunas de estas áreas puede ayudar a las organizaciones a aumentar el grado de desarrollo y el impacto de su función ESG:

Función	Evolución	Conclusiones sobre los criterios ESG
Finanzas	Un buen equipo de finanzas hace mucho más que asegurarse de que el dinero entre y salga de forma puntual. Este equipo facilita a los líderes la información que necesitan para gestionar sus operaciones de manera eficaz, desde controles rutinarios hasta decisiones estratégicas más importantes. Darles sentido a las cifras aporta información sobre el desempeño de la organización, define sus planes en constante evolución y ayuda a mejorar la confianza del inversor.	<ul style="list-style-type: none"> Los conocimientos sobre una materia no son suficientes para conseguir un impacto estratégico. Los líderes de ESG necesitan convertir la información de los especialistas en mensajes claros que lleguen a más personas.
Asesores	Poco a poco, el consejo interno de las empresas ha pasado a estar formado por asesores empresariales pragmáticos en lugar de guardianes de las normativas. Estar involucrados desde el principio permite a los abogados solucionar dificultades en el momento en el que surgen y así ofrecer mejores resultados comerciales con un sentido muy estricto de cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> El cumplimiento es solo una parte de la estrategia: los criterios ESG también necesitan un enfoque práctico centrado en la empresa. A medida que se desarrollen los procesos, los especialistas de ESG podrán añadir valor colaborando con la empresa para facilitar una asesoría más estratégica.
Personas y cultura	Cambiar de un equipo de recursos humanos a las funciones de personas y cultura es mucho más que un ejercicio de redefinición de conceptos. Las personas son imprescindibles para el éxito de las organizaciones; por eso, es esencial invertir continuamente en su desarrollo y bienestar. No importa lo sofisticados que sean los procesos de contratación y revisión del desempeño si al final del día no somos capaces de satisfacer las necesidades subyacentes.	<ul style="list-style-type: none"> Piense en cómo maximizar los activos y las oportunidades en lugar de centrarse únicamente en reducir riesgos y costos. Los procesos solo son eficaces cuando satisfacen las necesidades de los usuarios y se integran en una cultura organizativa sólida que sirve de guía de comportamiento.

Aumente sus capacidades de ESG

- Aplique un enfoque centrado en el cliente para conseguir una participación interdisciplinaria en temas relacionados con los criterios ESG. Comparta información y consejos desde una perspectiva práctica que permita obtener beneficios comerciales. Esto hace que los miembros del equipo de ESG sean considerados asesores de valor añadido, con lo cual se crea la base que se necesita para cumplir los requisitos de cumplimiento y generación de reportes.
- Comparta información sobre prácticas recomendadas de ESG y ejemplos de acciones prácticas con toda la empresa para desarrollar un mejor entendimiento y construir la base sobre la que crear nuevas iniciativas.
- Organice reuniones informativas para compartir información y comentarios después de llevar a cabo actividades de interacción clave. Es una valiosa oportunidad para colaborar y resolver problemas al mismo tiempo que se mejora la alineación de objetivos y se combate la disparidad de la información.
- Busque de forma activa oportunidades para añadir valor a partes interesadas externas ofreciéndoles ayuda para elevar el grado de desarrollo de su estrategia ESG.

Proceso

Conecte datos e información para guiar las acciones ESG en todos los niveles

La estrategia ESG se extiende por toda la organización. En todos los procesos, desde la acción hasta el análisis, se necesitan datos y personas de cada función.

La recopilación de datos para rastrear el progreso y generar reportes puede convertirse rápidamente en un ciclo continuo de gestión de proyectos y actualizaciones de información. A eso le añadimos la presión de la actualización de las normativas y los cambios en el equipo y nos encontramos con un aumento de la frustración.

Cuanto más tiempo pasemos recopilando datos y preparando reportes, menos tiempo tendremos para completar las actividades en las que centramos los reportes. Los sistemas ESG tienen el potencial de aliviar la carga de trabajo de los empleados para que se centren en causar un mayor impacto.

Utilice sistemas para mejorar el desempeño

Cuando los procesos son deficientes, nos encontramos con situaciones de errores manuales, doble gestión y poca seguridad de los datos.

Los datos ESG proceden de una amplia variedad de fuentes, como sistemas de ERP, lecturas de medidores y proveedores externos.

Las organizaciones pequeñas se enfrentan a un doble problema. Como no tienen sistemas de ERP, tienen que recopilar datos de diversos sistemas, como los de contabilidad y producción, además de otros registros manuales, como los de viajes y uso de la energía. Las limitaciones de recursos y tiempo agravan este problema.

Los sistemas ESG integrados pueden reducir el tiempo que se emplea en tareas rutinarias de recopilación de datos y generación de reportes. Esto permite a los empleados centrarse en proyectos más importantes para la empresa.

Mejore la coherencia

Los cambios pequeños pueden tener un gran impacto. Aunque eso puede colocarnos más cerca de conseguir nuestros objetivos ESG, puede tener una parte negativa para las mediciones y los reportes.

Una sola medida ESG puede requerir acciones de múltiples funciones, equipos y ubicaciones. Si no se sigue un enfoque coherente, los datos pierden su integridad.

Esto se vuelve aún más urgente cuando se sigue desarrollando la estrategia ESG y los marcos de generación de reportes son más sofisticados.

Aunque el ajuste de las metodologías de cálculo puede generar datos más precisos, tiene riesgos similares. Los cambios afectan a las comparaciones históricas, y esto elimina la posibilidad de medir el desempeño, evaluar tendencias y realizar comparaciones útiles.

Características principales de los sistemas ESG integrados

- Conexiones simplificadas con otros sistemas para automatizar la recopilación de datos.
- Generación de reportes a medida en múltiples niveles, por ejemplo, los de organización, unidad de negocio, región, entidad y emplazamiento.
- Capacidades de gestión de proyectos para supervisar el progreso de las actividades y el completamiento de reportes.
- Capacidades de análisis avanzadas que identifican tendencias y anomalías, y sirven de preaviso de los riesgos que se van generando.
- Permiten la aplicación de varios marcos ESG a la vez, como TCFD, GRI y UN SDG, con actualizaciones frecuentes que reflejan los cambios.
- Incorporan referencias de organizaciones, sectores, índices y prácticas recomendadas individuales.
- Incluyen una amplia biblioteca de medidas e indicadores, además de la capacidad de añadir KPI personalizados.
- Conversiones y cálculos incorporados para garantizar la coherencia y ajustarse al cumplimiento.
- Comprobaciones de calidad y validación de los datos para detectar posibles brechas o errores.
- Flujos de trabajo automatizados para asignar acciones y permitir un proceso de revisión, aprobación y seguimiento eficaz.
- Controles de acceso personalizables para proteger información confidencial al mismo tiempo que se fomenta la colaboración interdisciplinaria.
- Pista de auditoría clara que permite tener un proceso de verificación y aseguramiento eficaz.

Factor de flexibilidad

En función del tamaño, el sector, la ubicación y la propiedad, las organizaciones están sujetas a un conjunto de obligaciones ESG. Además de estos requisitos y algunas opciones voluntarias adicionales, tienen que elegir también qué tipo de marcos de mediciones y reportes se van a aplicar.

Necesitan tener flexibilidad para estructurar procesos y reportes en función de las circunstancias específicas en las que se encuentren. Implementar un sistema ESG que no aporte flexibilidad puede resultar igual de complicado que seguir utilizando procesos manuales.

Conecte la información con la acción

Los análisis manuales pueden resultarnos abrumadores debido al gran volumen de datos involucrados en el proceso.

Los sistemas ESG integrados nos ayudan a evitar sentirnos sobrepasados por los detalles y centrarnos en las áreas principales de acción. Cuando tardamos en identificar tendencias, podemos pasar por alto oportunidades o asuntos que se deterioran antes de que podamos identificarlos.

Hay tantos tipos de necesidades de datos de ESG como usuarios.

Contar con un único sistema que satisface las necesidades de los equipos operativos, de especialistas y de liderazgo permite el uso de información oportuna y relevante en toda la organización. Este sistema debe ser capaz de comprobar la integridad y el cumplimiento de los datos, identificar y analizar tendencias, generar reportes en paneles para el equipo de administración y las juntas directivas, y habilitar el desarrollo de actividades externas de aseguramiento.

Desempeño de referencia

Si las organizaciones no comparan su desempeño de ESG con el de la competencia, se arriesgan a que les lleguen evaluaciones de las partes interesadas.

Las referencias externas permiten poner el progreso en un contexto más amplio y descubrir puntos fuertes relativos y áreas de mejora.

Aumente sus capacidades de ESG

- Evalúe sus procesos de recopilación, análisis y generación de reportes, y supervise el progreso de la estrategia ESG. Reflexione acerca de si estos procesos admiten un enfoque integrado.
- Fomente un enfoque de autoservicio para compartir datos de ESG en toda la organización mediante un sistema seguro y centralizado a fin de mejorar la responsabilización. Asimismo, cambie el enfoque del equipo de ESG hacia un sistema práctico de apoyo y asesoría.
- Identifique y limite los puntos de contacto involucrados en la captura y el intercambio de datos ESG para aumentar la integridad y la eficacia de los datos.
- Integre cálculos en herramientas de recopilación de datos y supervisión para reducir el riesgo de cometer errores manuales y permitir que haya coherencia en toda la organización.
- Compare su información y sus prácticas ESG con las de otras organizaciones para identificar brechas, oportunidades y prioridades.

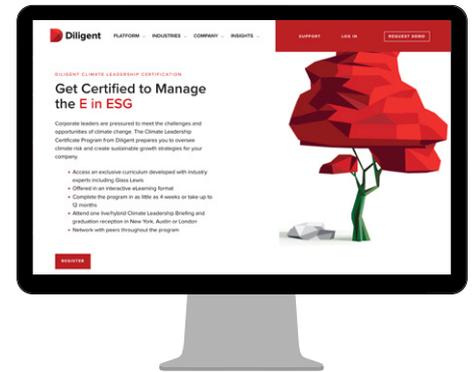
Obtener más información

Más información sobre el Programa de Certificación de Liderazgo Climático de Diligent.

Su postura actual frente al cambio climático definirá la situación de su empresa en el futuro. Vaya un paso por delante con el Programa de Certificación de Liderazgo Climático de Diligent. Prepárese para controlar el riesgo climático y crear estrategias de crecimiento sostenibles para su empresa.

- Acceda a un plan de aprendizaje exclusivo desarrollado junto a expertos del sector, como Glass Lewis.
- Se imparte en un formato de aprendizaje electrónico interactivo.
- Complete el programa en tan solo 4 semanas o tómese hasta 12 meses para terminarlo.
- Asista a una sesión informativa sobre liderazgo climático y a una graduación en vivo o en un formato híbrido en Nueva York, Austin o Londres.
- Disfrute de una red de compañeros en los que apoyarse durante todo el programa.

[MÁS INFORMACIÓN ►](#)





Qué recursos le ofrece Diligent para desarrollar sus capacidades de ESG

En Diligent creemos que todo líder debe tener la confianza y los conocimientos necesarios para seguir el camino definido, además de contar con las herramientas que le permitan aplicar los principios ESG.

Nuestras soluciones ESG integradas logran conectar a toda la organización, desde la junta directiva hasta los encargados de operaciones rutinarias, para convertir las iniciativas ESG en resultados.

Con nuestras soluciones ESG, las organizaciones han podido desarrollar su estrategia ESG y aumentar el rendimiento, y así ahorrar tiempo y dinero.

Acerca de Diligent

Diligent es el principal proveedor de servicios de software (SaaS) de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC), y atiende a más de un millón de usuarios de más de 25 000 organizaciones alrededor del mundo. Nuestra moderna plataforma de GRC asegura que las juntas directivas, los ejecutivos y otros líderes tengan una visión holística e integrada de auditoría, riesgo, seguridad de la información, ética y cumplimiento en toda la organización. Diligent brinda tecnología, información y confianza a los líderes para que puedan crear organizaciones más eficaces, equitativas y exitosas.

Contacto | Info@diligent.com | diligent.com/es-mx

Teléfono: México + 52-55-8421-0156 | Chile 1230-020-6204 | Perú 0800-77805
Colombia 01800-518-4495 | Panamá 800-0061