



ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Las tres claves de una buena estrategia de ESG

Artículo basado en el estudio *Horizonte ESG. Compromiso y consistencia*

La sostenibilidad gana importancia. La urgencia de la crisis climática, las brechas sociales que la pandemia ha dejado al descubierto —y que, previsiblemente, agravará— y la exposición creciente de las empresas al ojo público explican por qué muchas compañías desean presentar cuanto antes sus operaciones como sostenibles.

Sin embargo, formular un discurso honesto sobre el impacto de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG, en inglés ESG) de la empresa requiere tiempo, decisión y un cambio de mentalidad. Así lo aseguran Philip Muller y el profesor del IESE Joan Fontrodona en *Horizonte ESG. Compromiso y consistencia*, el Cuaderno 49 de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social. En él, los autores

conminan a revisar qué piensa, cómo actúa y qué dice tu empresa sobre estos temas.

1. PENSAR

En primer lugar, reflexiona sobre tres aspectos clave de tu estrategia ASG. Una manera de hacerlo es preguntar primero a las personas que se beneficiarán de ella.

Misión. ¿En qué medida los criterios ESG afectan o definen la misión y valores de la organización?

Materialidad. Es imprescindible identificar qué riesgos y oportunidades relativos a la sostenibilidad y cuestiones ESG son relevantes para el propio negocio y cadena de valor.

Incentivos. Hay que traducir unos buenos resultados ESG en beneficios para directivos y trabajadores.

2. HACER

Existen cinco pasos que debes dar para poner en marcha tu propio programa ESG.

Evalúa el estado ESG de la empresa. Los criterios ESG aportan una visión distinta a la tradicional de la RSC, porque se relacionan directamente con los riesgos y las oportunidades del propio modelo de negocio. Esa relación los vuelve atractivos a inversores y a otros grupos de interés.

Identifica qué operaciones esconden riesgos y oportunidades ESG. Identifica qué actividades y operaciones encierran información valiosa y relevante desde una perspectiva sostenible (materialidad).

Marca objetivos. La ventaja de los criterios ESG reside en que los objetivos más económicos no contradicen las preocupaciones ambientales o sociales ligadas al impacto de la propia actividad, sino que se alimentan de ellas.

Establece y refuerza un sistema de recopilación de datos ESG. Seguramente, esta sea la tarea más técnica y laboriosa del proceso. En parte, porque muchas empresas carecerán del hábito de recopilar información sobre, por ejemplo, sus emisiones de gases de efecto invernadero. En parte, porque no todos los ámbitos del horizonte ESG resultan tan cuantificables.

Nombra a un responsable en sostenibilidad. Sus funciones serán impulsar la transversalidad de las cuestiones ESG en la organización, fortalecer la cuantificación del desempeño ESG con indicadores

homogéneos, reforzar la evaluación de los riesgos no financieros y su impacto, y asegurarse de que se identifican las expectativas de los grupos de interés y se incorporan a los procesos de toma de decisiones.

3. DECIR

A la hora de rendir cuentas ante distintos grupos de interés, especialmente cuando en materia de sostenibilidad:

Provee datos cuantitativos y cualitativos. No renuncies a los datos cuantitativos, pero menciona también los cualitativos para ayudar a entender lo que esas cifras significan.

Reafírmate en la transparencia. Es importante responder a las inquietudes de los distintos grupos de interés, de ahí la importancia de la escucha activa.

Elige canales efectivos. Los distintos mensajes deben ser consistentes entre sí y reflejar, fielmente, el grado de compromiso ESG.

Integrar los criterios ESG en la empresa y desarrollar una cultura que promueva la sostenibilidad tanto interna como externamente, permitirá a tu empresa adquirir tres grandes hábitos: tener en cuenta el valor que encarna para los grupos de interés, partir siempre del largo plazo y demostrar con hechos.

Así, a las cuatro P que se benefician de la implementación de criterios ASG —planeta, personas, principios de buen gobierno y prosperidad— conviene añadir una quinta, quizá la más valiosa y frágil de todas: el valor de la propia palabra.

Si lo deseas, puedes descargar el estudio *Horizonte ESG. Compromiso y consistencia* en <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0611>

EL AUTOR

Joan Fontrodona es profesor ordinario y director del departamento de Ética Empresarial del IESE Business School. Es el titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social, y director del Center for Business in Society. Doctor en Filosofía (Universidad de Navarra) y máster en Dirección de Empresas (IESE Business School). Es miembro del Board de ABIS (The Academy of Business and Society) y del Comité Ejecutivo de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Es miembro de la Comisión de Responsabilidad Social del Colegio de Censores Jurados de Cuentas de Catalunya, y miembro de la Comisión Deontológica de FENIN. Ha sido presidente de EBEN-España (el capítulo español de la European Business Ethics Network) y de la Junta Directiva de Forética, en representación de los socios individuales.