

Cumpetere
Cooperate to Compete

eticentre
Centro per a la Gestió Ètica de l'Empresa

UIB
Universitat de les Illes Balears

Conferència (en línia)

Gestión de la sostenibilidad empresarial

Dimarts 24 d'octubre de 2023
A les 18 hores

A càrrec d'Antonio Vives

1

Gestión de la sostenibilidad: Temario

- ✿ Primera Parte: ¿Cuál es el objeto de la gestión?
 - ✿ Prácticas responsables. A+S+G ≠ Sostenibilidad.
 - ✿ La envolvente: Propósito, cultura, estrategia, políticas, procesos e impacto.
 - ✿ Gobernanza corporativa versus Gobernanza de la sostenibilidad.
- ✿ Segunda Parte: Responsables de la gestión
 - ✿ El Consejo y el consejero delegado
 - ✿ Las direcciones funcionales (finanzas, legal, capital humano, etc.)
 - ✿ El Oficial jefe de sostenibilidad (CSO en inglés) sus funciones y su posición en la empresa.
- ✿ Discusión



© Antonio Vives All rights reserved.

2

Objetivos de la conferencia

I. **Mostrar que la gestión de la responsabilidad empresarial va mucho más allá de la gestión de las prácticas responsables. Ampliar la visión.**

II. **Estimular el interés del participante en aprender más sobre la gestión de la sostenibilidad.**



© Antonio Vives All rights reserved.

3

Empresas normales y corrientes, ENC

- ✿ La inmensa mayoría de empresas que no cotizan en bolsa, que no poseen empresas en varios países, que no tienen miles de empleados, no tienen estructuras gerenciales altamente desarrolladas, no tienen consejos directivos integrados por la élite empresarial o política del país, no tienen dirigentes y gerentes entre los mejores pagados del país, tienen la propiedad concentrada en algunos socios o familias, que suelen ser también directivos de la empresa, **en fin que tienen limitados recursos materiales, financieros y sobre todo gerenciales.**
- ✿ **En gestión de la sostenibilidad, la dicotomía de grandes vs. PyME no es efectiva.**



© Antonio Vives All rights reserved.

4

**LA CHARLA ES PARA EMPRESAS NORMALES
Y CORRIENTES**

**REFERENCIA A GRANDES EMPRESAS NO ES
PARA IMITAR, NO ES PARA COPIAR, ES PARA
APRENDER, DESTILAR Y ATERRIZAR.**

**SESGO PERNICIOSO DE LOS CONSULTORES
Y ASESORES.**



© Antonio Vives All rights reserved.

5

¿CUÁL ES EL OBJETO DE LA GESTIÓN



© Antonio Vives All rights reserved.

6

Gestión de la sostenibilidad empresarial: ¿Qué? ¿Cómo?

QUÉ ES: Para que una empresa se pueda considerar sostenible frente a la sociedad debe asumir su responsabilidad por mitigar los impactos negativos de sus actividades, los que tiene y los que quiere tener, y potenciar los positivos.

CÓMO SE GESTIONA: La empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), como la impacta y como quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con SU sociedad, y como quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad), cumpliendo sus obligaciones legales.



© Antonio Vives All rights reserved.

7

Responsabilidad social, sostenibilidad y criterios ASG

CONCEPTO	QUE ES
Responsabilidad ante la sociedad Acción y gestión	Actividades, cultura, gestión, procesos, impactos, etc. de la empresa tendentes a mitigar los impactos negativos, potenciar los positivos y mejorar su contribución, presente y futura, a la sociedad.
Sostenibilidad empresarial Meta, logro	Resultado de la implementación de la responsabilidad.
ASG Medición ¡deficiente!	Algunos criterios para describir algunas de las actividades empresariales.



© Antonio Vives All rights reserved.

8

Objeto de la gestión

✿ Prácticas responsables son solo **el comienzo y una pequeña parte** de la sostenibilidad empresarial (aunque algunos creen que lo es todo).

✿ **Envolvente**

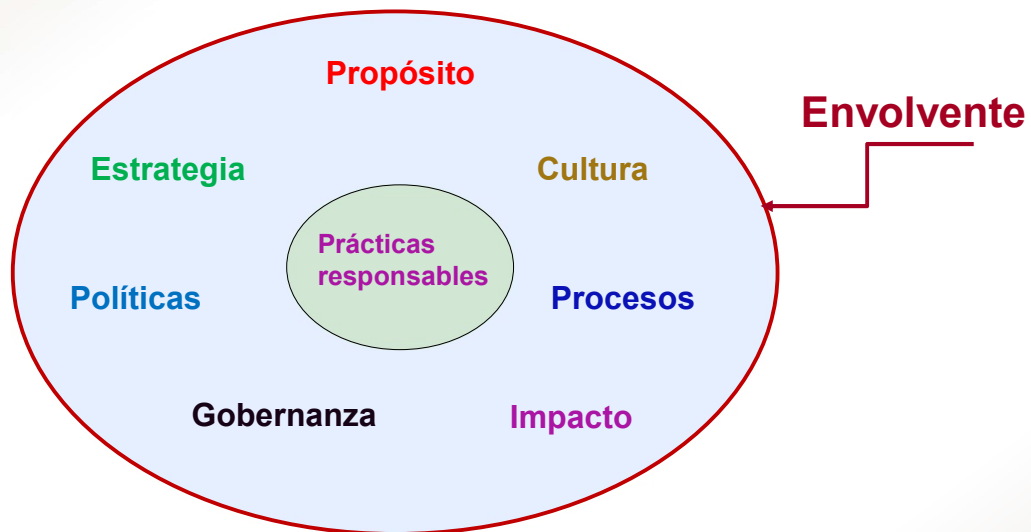
- ✿ Propósito
- ✿ Cultura
- ✿ Estrategia (materialidad)
- ✿ Procesos
- ✿ Políticas
- ✿ Gobernanza (gestión)
- ✿ Impactos
- ✿y las interrelaciones, compatibilidades y sinergias entre ellas.



© Antonio Vives All rights reserved.

9

Responsabilidad es más que prácticas responsables



© Antonio Vives All rights reserved.

10

Gobernanza de sostenibilidad versus gobernanza corporativa

- ✿ La G de la ASG ignora/subestima la gobernanza de la sostenibilidad.
- ✿ Dominado por las empresas cotizadas en bolsa y los códigos de buen gobierno de las comisiones nacionales de valores
 - ✿ Operatoria del consejo
 - ✿ Selección de consejeros
 - ✿ Comités de remuneración, auditoría, riesgos
 - ✿ Diversidad (género, experiencias, etc.)
 - ✿ Responsabilidades, deberes y derechos
- ✿ La GS incluye la gobernanza de todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad, de los que la G es una pequeña parte y menos importante para las ENC.



© Antonio Vives All rights reserved.

11

Gobernanza de la sostenibilidad

- ✿ **Envolvente**
 - ✿ Propósito
 - ✿ Cultura
 - ✿ Estrategia (materialidad)
 - ✿ Procesos
 - ✿ Políticas
 - ✿ Impacto
 - ✿ Gobernanza (gestión, responsabilidades)
- ✿ **Entorno**
 - ✿ Relaciones con *stakeholders*
 - ✿ Comunicación de la sostenibilidad
- ✿ **Acciones: Prácticas responsables**



© Antonio Vives All rights reserved.

12

Tradicional confusión: limitación a prácticas responsables

- ✿ Hacer “cositas”, ocasionales, circunstanciales.
- ✿ Énfasis en las prácticas es simple, pero roba la atención a lo que verdaderamente importa: **contribución e impacto**.
- ✿ Responsabilidad no se debe medir por las cositas que se hacen sino por el impacto que tienen.
- ✿ Prácticas responsables son necesarias pero insuficientes para el logro de la sostenibilidad empresarial.
- ✿ La gestión de la responsabilidad es la clave.
- ✿¿Y las prácticas irresponsables?



© Antonio Vives All rights reserved.

13

A, S y G en las calificaciones de sostenibilidad. Ejemplo bancario

	Weight in % of (total Score)
Governance & Economic Dimension	51
Transparency & Reporting	2
Corporate Governance	9
Materiality	3
Risk & Crisis Management	7
Business Ethics	9
Policy Influence	3
Tax Strategy	3
Information Security/ Cybersecurity & System Availability	4
Sustainable Finance	9
Financial Stability & Systemic Risk	2
Environmental Dimension	16
Emissions	2
Climate Strategy	8
Decarbonization Strategy	6
Social Dimension	33
Labor Practice Indicators	6
Human Rights	4
Human Capital Development	4
Talent Attraction & Retention	5
Occupational Health & Safety	3
Financial Inclusion	5
Customer Relationship Management	2
Privacy Protection	4



© Antonio Vives All rights reserved.

14

Ejemplo de la S

Social Dimension	35
Social Reporting	4
Labor Practice Indicators	2
Human Rights	4
Human Capital Development	2
Talent Attraction & Retention	2
Corporate Citizenship & Philanthropy	2
Occupational Health & Safety	7
Asset Closure Management	3
Living Wage	1
Social Impacts on Communities	8



© Antonio Vives All rights reserved.

15

La S en la realidad, ¡pero no se puede hacer de todo!

- ✿ Capital humano de la empresa
 - ✿ Entorno físico.
 - ✿ Entorno emocional.
 - ✿ Justicia social.
 - ✿ Remuneraciones.
 - ✿ Desarrollo profesional.
 - ✿ Beneficios sociales.
- ✿ Clientes.
- ✿ Comunidad.
- ✿ Derechos Humanos
- ✿ Proveedores.

[La "S" de la ASG: ¿Qué es? aparte de ser la conciencia del grupo](#)



© Antonio Vives All rights reserved.

16

La S en la realidad, ¡pero no se puede hacer de todo!

- | | | | |
|---|---|--|--|
| <p>1. Capital humano de la empresa</p> <p>I. Entorno físico.</p> <ol style="list-style-type: none"> Seguridad laboral. Calidad del espacio. Trabajo remoto. <p>II. Entorno emocional.</p> <ol style="list-style-type: none"> D diálogo entre supervisores y supervisados. Conciliación trabajo familia. Canales de denuncia de irregularidades. Protección contra represalias. Políticas/procesos contra hostigamiento. Soporte emocional en crisis generales y/o personales. <p>III. Justicia social.</p> <ol style="list-style-type: none"> Diversidad, inclusión. No discriminación por ninguna característica personal. Procesos de resolución de discrepancias. Políticas de retención, terminación, estabilidad laboral. | <p>II. Remuneraciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> Sueldos compatibles con el costo de vida. Remuneración compatible con el trabajo efectuado. Promociones y desarrollo en base a rendimiento. Incentivos no monetarios. Pensión corporativa. <p>III. Desarrollo profesional.</p> <ol style="list-style-type: none"> Enriquecimiento del trabajo. Entrenamiento para el trabajo. Oportunidades de avance en la profesión. Participación en la toma de decisiones. <p>IV. Beneficios sociales.</p> <ol style="list-style-type: none"> Seguros de salud, servicios médicos. Vacaciones. Contribución al ahorro personal. Razonabilidad y flexibilidad de horarios. Apoyo familiar (licencia maternidad/paternidad). | <p>1. Clientes.</p> <p>I. Responsabilidad del producto o servicio.</p> <ol style="list-style-type: none"> Impacto positivo sobre el bienestar social. <p>II. Efectividad del producto o servicio.</p> <ol style="list-style-type: none"> Calidad, durabilidad, confiabilidad. Compatibilidad entre lo dice que hace y lo que hace. <p>III. Ética en la publicidad.</p> <p>IV. Servicio al cliente y al producto o servicio post adquisición.</p> <p>V. Apoyo en la utilización responsable del producto o servicio.</p> <p>VI. Respeto a los derechos del consumidor, regulados o no.</p> <p>2. Comunidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> Compras y empleo locales. Apoyo al desarrollo económico local (infraestructura social). Apoyo al desarrollo social local (salud, educación, etc.). Mitigación de impactos negativos. Apoyo a los gobiernos locales para el servicio de la comunidad. | <p>1. Derechos Humanos (transversal sobre los tres precedentes).</p> <p>I. Políticas, procedimientos y diligencia debida para el respeto.</p> <p>II. Mecanismos de rectificación.</p> <p>III. Cumplimiento de los acuerdos y convenciones internacionales.</p> <p>IV. Mano de obra infantil y/o forzada.</p> <p>V. Libertad de asociación.</p> <p>2. Proveedores.</p> <ol style="list-style-type: none"> Apoyo a replicar su responsabilidad en los aspectos sociales precedentes. Requerimientos contractuales sobre su comportamiento en los aspectos ambientales. Proceso de cumplimiento, sanciones y exclusión. |
|---|---|--|--|



© Antonio Vives All rights reserved.

17

CRITERIOS ASG \neq SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

A + S + G \lll SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



© Antonio Vives All rights reserved.

18

RESPONSABLES DE LA GESTIÓN



© Antonio Vives All rights reserved.

19

Responsables de la gestión

- ✿ Consejo y consejero delegado (presidente, CEO).
- ✿ Directivos de las áreas funcionales.
- ✿ El Oficial jefe de sostenibilidad, coordinador, director, jefe, gerente, encargado, etc. de la responsabilidad, como se llame, es solo uno de muchos (*primo inter pares*).
- ✿ Y todos y cada uno de los empleados.



© Antonio Vives All rights reserved.

20

Consejo y consejero delegado: Lo básico

- ✿ Responsabilidades del consejo
 - ✿ Propósito, cultura de la empresa
 - ✿ Políticas
 - ✿ Estrategia del negocio
 - ✿ Gestión de riesgos
 - ✿ Cumplimiento de regulaciones
 - ✿ Monitoreo y control
- ✿ Conocimiento del impacto de la empresa (educación)
- ✿ Comités de sostenibilidad
- ✿ Consejos asesores



© Antonio Vives All rights reserved.

21

Consejo y consejero delegado: Dos temas de moda

- ✿ Diversidad
 - ✿ Regulaciones de la Comisión Europea/nacionales
 - ✿ Fondo versus forma
 - ✿ Índice *IBEX Gender Equality*
- ✿ Papel de los incentivos monetarios
 - ✿ Remuneraciones variables ligadas al logro de objetivos de sostenibilidad
 - ✿ Desde pocos indicadores a un índice promedio ponderado
 - ✿ Mayoría ligadas al corto plazo, muy pocas al largo plazo
 - ✿ Impacto sobre el comportamiento: ¿Efectivas?
- ✿ Aplicable a gerencia media



© Antonio Vives All rights reserved.

22

Mujeres en el Consejo: ¿Cantidad o impacto?



© Antonio Vives All rights reserved.

23

Consejos UE versus EE.UU.

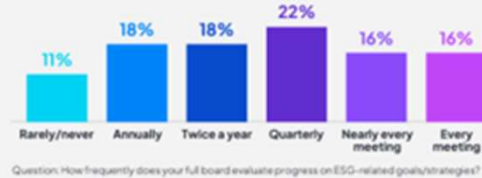
Do companies view ESG in terms of risk or opportunity?



What percentage of boards rarely or never discuss progress on ESG goals?



How frequently does your full board evaluate progress on ESG-related goals/strategies?



© Antonio Vives All rights reserved.

24

Direcciones funcionales: Capital humano

- ✿ Reclutamiento, cultura, valores
- ✿ Remuneración y beneficios
 - ✿ Incentivos monetarios y no monetarios al personal
- ✿ Entorno físico.
- ✿ Entorno emocional.
- ✿ Justicia social.
- ✿ Evaluación del desempeño
- ✿ Desarrollo profesional
- ✿ Comunicaciones internas
- ✿y no son solo los gestores de la “S”.



© Antonio Vives All rights reserved.

25

Direcciones funcionales: El resto

- ✿ Finanzas
- ✿ Relaciones institucionales
- ✿ Legal
- ✿ Planificación estratégica
- ✿ Mercadotecnia y publicidad
- ✿ Compras y adquisiciones
- ✿ Producción, logística y distribución
- ✿ Informática y control gerencial



© Antonio Vives All rights reserved.

26

¿ALGUNO PENSABA QUE LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD ERA FÁCIL?



© Antonio Vives All rights reserved.

27

El Oficial jefe de sostenibilidad: Fundamentos

- ✿ O el **R**esponsable de **S**ostenibilidad en la **E**mpresa, el **RSE**.
- ✿ Necesitan un conocimiento del modelo de negocio, de los procesos y sobre todo de la cultura de la empresa para la implementación de la estrategia.
- ✿ La moderna función de sostenibilidad empresarial va más allá de la gestión cotidiana y requiere un conjunto de destrezas en gestión, en particular la capacidad de analizar y procesar información, amplia visión del negocio y la gestión del cambio y de equipos multidisciplinares.
- ✿ Una de sus principales responsabilidades es contribuir a desarrollar una cultura de sostenibilidad.



© Antonio Vives All rights reserved.

28

El Oficial jefe de sostenibilidad: Fundamentos

- ✿ Tener **una visión de largo plazo** ya que la función no desaparecerá en el futuro cercano y buena parte de su tiempo se deberá dedicar al desarrollo de estrategias y planes de implementación.
- ✿ Los **aspectos para considerar se están expandiendo y profundizando** lo que requiere participación en aspectos no tradicionales, como el diseño de los productos y servicios y la gestión de riesgos.
- ✿ Poco a poco **la estrategia del negocio estará siendo dictada por la estrategia de sostenibilidad** y no al revés, como es ahora en la gran mayoría de las empresas. Su participación en la estrategia adquiere urgencia.



© Antonio Vives All rights reserved.

29

Interacciones en la empresa: ¡Con todos!



© Antonio Vives All rights reserved.

30

Algunas cualificaciones

- * Visionario, creativo, pensador estratégico que es proactivo y emprendedor.
- * Reta las maneras convencionales de pensar e introduce nuevas ideas.
- * Ejecuta a través de una organización matricial.
- * Mente amplia, excepcional escucha.
- * Resistente y capaz de adaptarse a retos significativos.
- * Excelentes destrezas interpersonales, políticas y de abogacía.
- * Fuerte compromiso de servicio a los *stakeholders* internos y externos.
- * Excelente reputación en integridad y buen criterio.
- * Multilingüe: Económica/Financiera, técnica, social, ética/moral, de la gente.



© Antonio Vives All rights reserved.

31

Atributos

- * Empático (¿simpático?)
- * Persuasor
- * Conciliador
- * Gestor del cambio
- * Autosuficiente
- * Organizado
- * Proactivo
- * Versátil, todero
- * Mente abierta
- * Etcétera, etcétera, etcétera.....

¿Atributos femeninos?



© Antonio Vives All rights reserved.

32

Y tiene que saber volar



**Oficial jefe de
ostenibilidad**



© Antonio Vives All rights reserved.

33

El Oficial jefe de sostenibilidad

- ✿ Si el CSO está separado del núcleo del negocio, los jefes funcionales tienen la tendencia a descargarle la responsabilidad por el logro de los objetivos de sostenibilidad.
- ✿ Tendencias en términos de las responsabilidades,
 - ✿ Está pasando de administrador táctico a dirigente estratégico, de gestionar el presente a mover el futuro
 - ✿ De cumplimiento con regulaciones y normas en el día a día, a la promoción de la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.



© Antonio Vives All rights reserved.

34

Trece consideraciones para el posicionamiento del RSE

1. Impacto económico, social y ambiental de la empresa:
2. Aspectos materiales estratégicos:
3. *Stakeholders* críticos, con poder e impacto:
4. Antigüedad/desarrollo de la función en la empresa:
5. Recursos gerenciales y financieros
6. Propiedad accionaria:
7. Tamaño de la empresa



© Antonio Vives All rights reserved.

35

Trece consideraciones para el posicionamiento del RSE

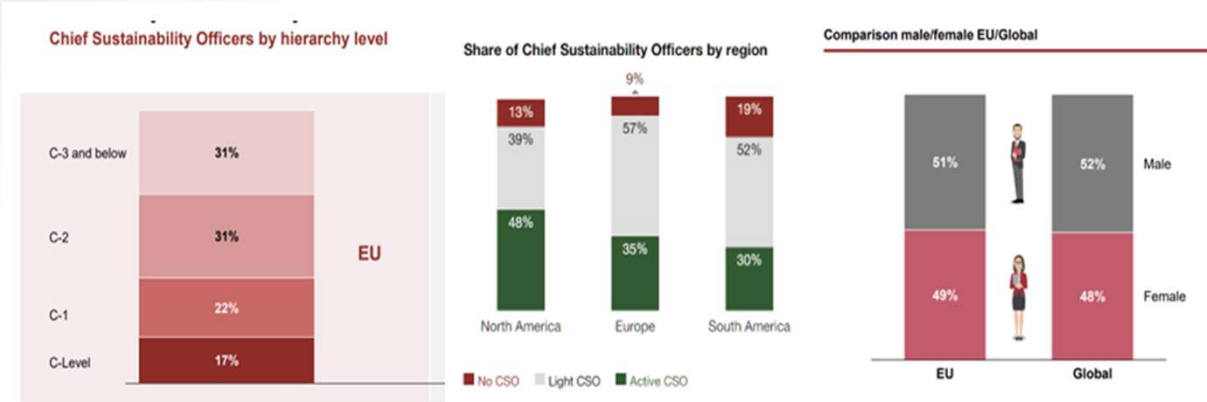
8. Competencia
9. Desarrollo institucional del país
10. Propósito y estrategia de sostenibilidad
11. Gobernanza organizacional y de la sostenibilidad
12. La persona
13. Cultura organizacional



© Antonio Vives All rights reserved.

36

Algunos datos sobre el oficial jefe de sostenibilidad



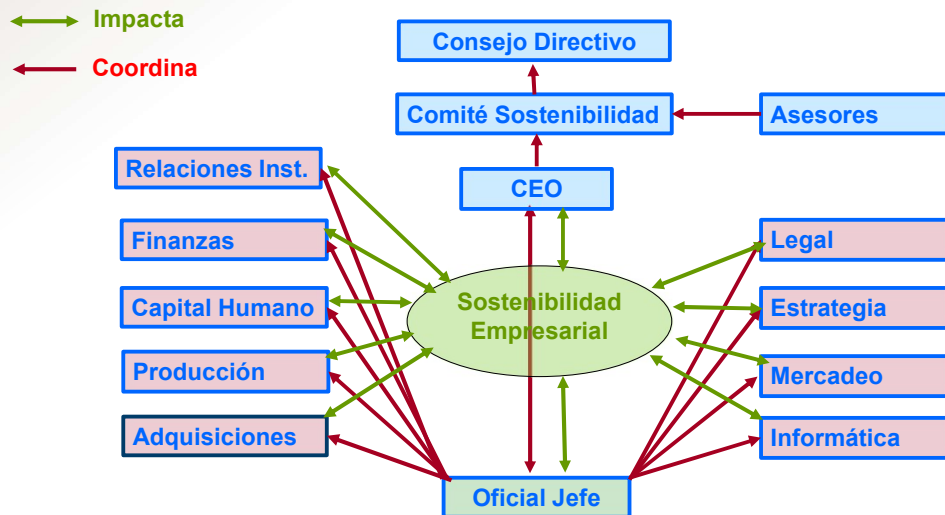
Basado en un estudio de PwC sobre 1 600 empresas en 62 países ([Sustainability Officers The key to remaining credible and competitive, resumen aquí](#))



© Antonio Vives All rights reserved.

37

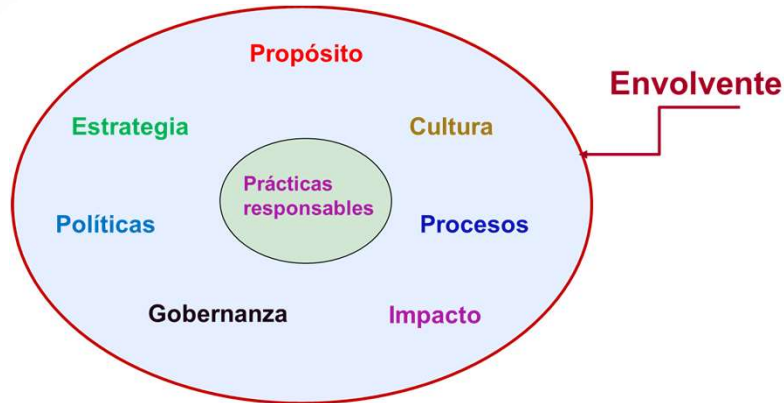
En resumen: organización de la gestión..... ideal!



© Antonio Vives All rights reserved.

38

Objetivo I de la conferencia: ¿logrado?



- I. **Mostrar que la gestión de la responsabilidad empresarial va mucho más allá de la gestión de las prácticas responsables. Ampliar la visión.**



© Antonio Vives All rights reserved.

39

Objetivo II de la conferencia: ¿logrado?



- II. **Estimular el interés del participante en aprender más sobre la gestión de la sostenibilidad.**



© Antonio Vives All rights reserved.

40

Mis coordenadas

- ✿ www.cumpetere.com (11 libros y decenas de artículos publicados en revistas académicas sobre sostenibilidad empresarial)
- ✿ www.cumpetere.blogspot.com (más de 600 artículos divulgativos sobre el tema)
- ✿ [@tonyvives](https://twitter.com/tonyvives) (Twitter y LinkedIn)
- ✿ antoniov@cumpetere.com



© Antonio Vives All rights reserved.

41



42



DISCUSIÓN



© Antonio Vives All rights reserved.

43



Cumpetere
Cooperate to Compete

Ceticentre
Centro per la Qualità
Etica de l'Empresa

UIB
Universitat
de les Illes Balears

Conferència (en línia)

**Gestión de la
sostenibilidad
empresarial**

Dimarts 24 d'octubre de 2023
A les 18 hores

A càrrec d'Antonio Vives

44