# GUÍA PRÁCTICA PARA EMPRESAS QUE DESARROLLAN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

Esta guía presenta los elementos más relevantes para una gestión moderna de la Sostenibilidad, tomados de una análisis profundo de los marcos internacionales de Sostenibilidad y de una encuesta con empresas líderes en Chile, México y Alemania.

World Environment Center

Institute for Sustainability

**Frank Werner,** Director WEC Europe e.V., Munich
**Ernesto Samayoa Denys,** Director Latin America, San Salvador
**Christian Izquierdo Cruz,** Technical Director, Mexico-City
**Lori Michelin,** President & CEO, Washington, D.C.
World Environment Center (WEC)
fwerner@wec.org, esamayoa@wec.org
www.wec.org

**Thomas Loew,** Executive Director
Institute for Sustainability, Berlin
loew@4sustainability.de
www.4sustainability.de

**Jose Miguel Lehuede,** Executive Director
APLE, Santiago de Chile
jlehuede@aple.cl
www.aple.cl

**Jose Ramon Ardavin Ituarte,** Executive Director
**Luisa Manzanares Papayanopoulos,** Coordinadora del Programa
CESPEDES, Mexico City
lmanzanaresp@cce.org.mx
www.cespedes.org.mx

**Cooperación**
El Proyecto contó con el apoyo financiero del Ministerio Federal Aleman para el Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear. www.bmu.de

Supported by:
Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety
based on a decision of the German Bundestag

# Contenido

**1** Introducción . . . . . 4
**2** Desafíos corporativos de sostenibilidad . . . . . 6
**3** Sistema de gestión de la sostenibilidad . . . . . 9
**4** Estructura organizacional . . . . . 10
**5** Tareas preparatorias . . . . . 12
**6** Políticas . . . . . 13
**7** Procesos . . . . . 14
**8** Mejora continua . . . . . 16
**9** Comunicación . . . . . 19
**10** Verificación . . . . . 22
**11** Resultados empíricos seleccionados . . . . . 23

# Prefacio

La *Guía Práctica para Empresas que Desarollan un Sistema de Gestion de Sostenibilidad* fue creada para ayudar a las empresas a establecer un sistema de gestión de la sostenibilidad que sea coherente con los principales elementos de gestión incluídos en los marcos internacionales de sostenibilidad. La guía está orientada para aquellas organizaciones que se encuentran en la etapa inicial de desarrollo de un Sistema de Gestion de la Sostenibilidad.

*"Estaba consciente de que las normas y directrices internacionales se interrelacionan en muchos aspectos. Esta visión general nos ayudó a ver exactamente qué componentes de un sistema de gestión son típicamente requeridos."*
**Exequiel Rolón Michel,** Gerente de Sustentabilidad y Relaciones con la Comunidad, Fresnillo plc

*"Este documento proporciona una guía práctica para empresas que están comenzando a desarrollar un Sistema de la Gestion de la Sostenibilidad."*
**Charles Kimber,** Gerente de Asuntos Corporativos y Comerciales, ARAUCO

*"Esta guía agrega valor no sólo a través del análisis de los estándares internacionales, sino también porque los gerentes de sostenibilidad comparten experiencias prácticas que revelan los elementos de un sistema de gestión de sostenibilidad que son particularmente útiles."*
**Dr. Christoph Jäkel,** Vicepresidente de Estrategia de Sostenibilidad, BASF SE

# 1 | Introducción

El Desarrollo Sostenible ha sido adoptado por algunas de las empresas más grandes y rentables, así como por inversionistas en el mundo. Larry Fink, CEO de BlackRock, el mayor administrador de activos en el mundo con cerca de $6 billones de dólares en activos bajo gestión, escribe anualmente a los CEO's. Recientemente ha comunicado que las ganancias y el propósito están intrínsecamente ligados. A continuación, se mencionan los compromisos prioritarios de BlackRock para 2019: gobernanza, incluyendo el enfoque de la empresa en la diversidad de su consejo directivo, estrategia corporativa y asignación de capital, compensación que promueva el largo plazo, riesgos y oportunidades ambientales, así como gestión del capital humano.

En América Latina las empresas han indicado que:

- Los clientes claves están preguntando cada vez más sobre la protección del medioambiente y sobre las condiciones de trabajo.
- Las comunidades están exigiendo un desarrollo sostenible, especialmente cuando se presentan nuevos proyectos.
- La sociedad civil y otros órganos de vigilancia están haciendo campaña en favor de un cambio social y ambiental.

Si bien las expectativas y las señales del mercado para el desarrollo sostenible nunca han sido tan fuertes, muchas empresas en América Latina apenas están comenzando el camino para organizar la sostenibilidad de manera más sistemática. Las empresas que desean introducir un sistema sistemático de gestión de la sostenibilidad se enfrentan al reto de una multitud de normas internacionales. Aunque su intención es bastante similar, los estándares del sistema de gestión de la sostenibilidad no son los mismos.

Desafortunadamente, no existe una norma ampliamente reconocida que describa cómo organizar la gestión de la sostenibilidad de manera sistemática. Esta guía ayuda a resolver este problema al describir los componentes más importantes de un sistema de gestión de la sostenibilidad que:

- funcione correctamente,
- se alinee con normas internacionales,
- facilite el cumplimiento de las expectativas y requerimientos del cliente.

Además de la guía, se exhorta a las empresas a revisar el "SGE 21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable" y los Reportes de Sostenibilidad de las empresas líderes en su sector.

Para identificar los componentes más importantes de un sistema de gestión de la sostenibilidad, se revisaron los estándares internacionales de la siguiente lista como parte de este estudio.

**Estándares de Sostenibilidad Internacionales Evaluados**

- OCDE Guías para Empresas Multinacionales
- OCDE Diligencia para Conducta de Negocios Responsables
- ONU Principios Rectores sobre empresas y derechos humanos
- ISO 26000 Guía de responsabilidad social
- ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental
- ISO Estructura de alto nivel para los estándares de sistemas de gestión
- EMAS - UE sistema de gestión medioambiental y auditoría
- NMX-AA-162-SCFI-2012 Auditoria Ambiental
- Principios del Ecuador
- Los Estándares GRI
- Guía de sustentabilidad de la BMV
- SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS
- SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable
- AIAG Auto evaluación de la sostenibilidad de los proveedores
- SA 8000 – Responsabilidad Social 8000

Además de la revisión de los estándares internacionales listados anteriormente incluimos experiencias prácticas en la empresa:

- Se realizó una encuesta a gerentes de sostenibilidad de empresas mexicanas, chilenas y alemanas para determinar qué es particularmente importante para un buen funcionamiento del sistema de gestión de sostenibilidad;
- Se discutieron experiencias en la gestión de la sostenibilidad con los miembros de consejos directivos y los gerentes de sostenibilidad durante cuatro talleres en Chile y México;
- Se evaluaron informes de sostenibilidad para recopilar las mejores prácticas.

Por lo tanto, la presente guía se basa en el conocimiento de la gestión de la sostenibilidad de un gran número de empresas, predominantemente de Chile, México y Alemania, pero también de los Países Bajos, Suiza y los EE.UU.

**Empresas Participantes**

Aproximadamente 100 empresas participaron en este proyecto, entre ellas ABB México, ALEN, ALFA, AMSA, Andes Iron, ARCA Continental, ARCONIC, ASEXMA, Barrick, BASF, BHP, BIMBO, BIOPAPPEL, Boehringer Ingelheim, Bosch, CAMEXA, Caterpillar, CCU, CEMEX, Champion, Chilehuevos, Cía Puerto Coronel, CITIBANMEX, CLAUT, Coca-Cola GmbH, Coca-Cola FEMSA, CODELCO, CODESSER, Colbún, Comercial Roshfrans, Compañia Aceros del Pacífico, CONPAX, CORFO/País Digital, CUPRUM, DISAL, Dow Chemical, Dräxlmaier, F. Hoffmann-La Roche, Forestal Arauco, Fresnillo plc, Gerdau, Grupo Banorte, Grupo CONDUMEX, Grupo Electroger, Grupo Herdez, Grupo INDUSTRIAL SALTILLO, Grupo Xignux, Grupo Zapata, HELVEX, John Deere, KDM, Lota Protein, Merck, MEXALIT, Mission Hills, Muelles de Penco, ORAFTI Chile SA, Osram, Otto Group, OXIQUIM, Pacifichydro, PEMEX, Petstar, Portuaria Cabo Froward S.A., Portuaria, Productos Farmacéuticos, Productos Laminados de Monterrey, Puerto de Arica, Puerto de Iquique, Puerto Lirquén SA, Puerto Talcahuano, San Vicente Terminal Internacional, SAP, Siemens, SIGMA Alimentos, SOLISTICA-FEMSA, Talcahuano Terminal Portuario, Transoceánica, Unilever, Veolia México, VITRO, Volkswagen, WAL-MART.

*Mesa redonda en Santiago de Chile, 10 de abril de 2018*

# 2 I Desafíos Corporativos de Sostenibilidad

Antes de discutir los elementos individuales de un sistema de gestión de la sostenibilidad, es útil obtener primero una visión general de los temas típicos de la sostenibilidad y de la integración del sistema de gestión en el gobierno corporativo (ver la figura *Gobernanza y Alcance de la Gestión de la Sostenibilidad* a la derecha). Los temas típicos de la gestión de la sostenibilidad incluyen:

**Protección ambiental en la fabricación:** Los procesos de fabricación inteligentes reducen el impacto ambiental, reducen las pérdidas de materias primas, evitan conflictos con vecinos y autoridades y reducen los costes operativos.

**Intereses de los empleados:** Los empleadores responsables garantizan la seguridad y la salud ocupacional de sus trabajadores, proporcionan capacitación, pagan salarios justos, garantizan la diversidad, prohíben el trabajo forzado y el trabajo infantil.

**Gestión ambiental de productos:** El diseño responsable de los productos protege tanto al consumidor como al medioambiente al proporcionar productos de calidad que son seguros para su uso y tienen un impacto mínimo en el medioambiente durante su ciclo de vida.

**Protección al consumidor:** Las empresas responsables se aseguran que no exista publicidad engañosa, que haya condiciones de compra y garantía justas y la protección de datos.

**Cadenas de suministro (medio ambiente, derechos humanos):** El abastecimiento responsable reduce los riesgos en las cadenas de suministro ascendentes. En las relaciones comerciales con sus proveedores, se espera cada vez más que las empresas tengan en cuenta las condiciones de trabajo y el medioambiente. Si bien esto es cierto, las posibilidades de que una empresa influya en sus proveedores varían en función de las cadenas de valor individuales.

**Aspectos transversales:** Las empresas responsables cumplen con la ley y aplican prácticas comerciales justas. Esto incluye combatir la corrupción, abstenerse de una optimización fiscal agresiva y permitir tratos justos con los proveedores.

Para lograr mejoras en estas áreas es necesario un gobierno corporativo apropiado (ver de nuevo la figura de la derecha). La gobernanza incluye valores corporativos, estrategia, sistemas de gestión y comunicación. Los componentes del gobierno corporativo relacionados con la sostenibilidad a menudo se presentan por separado para que sean tangibles para ciertas audiencias, por ejemplo, una empresa puede establecer valores y estrategias de sostenibilidad, detallar sistemas de gestión de la sostenibilidad y emitir ciertas comunicaciones sobre sostenibilidad.
Sin embargo, los valores relacionados con la sostenibilidad se integran preferiblemente en los valores corporativos generales, y los aspectos ambientales y sociales relevantes se tienen más en cuenta cuando se incluyen en las áreas estratégicas clásicas (por ejemplo, las estrategias a largo plazo, la gestión de carteras, la producción y la cadena de suministro, el desarrollo de productos, la gestión del riesgo empresarial, la planificación del capital y la estrategia de recursos humanos).
Del mismo modo, se exhorta a una empresa a integrar su gestión de la sostenibilidad en su sistema general de administración y en los procesos empresariales. Si bien es cierto que la gestión de la sostenibilidad necesita ser visible, no será asumida como propia a dentro de los procesos empresariales si permanece como una iniciativa independiente.

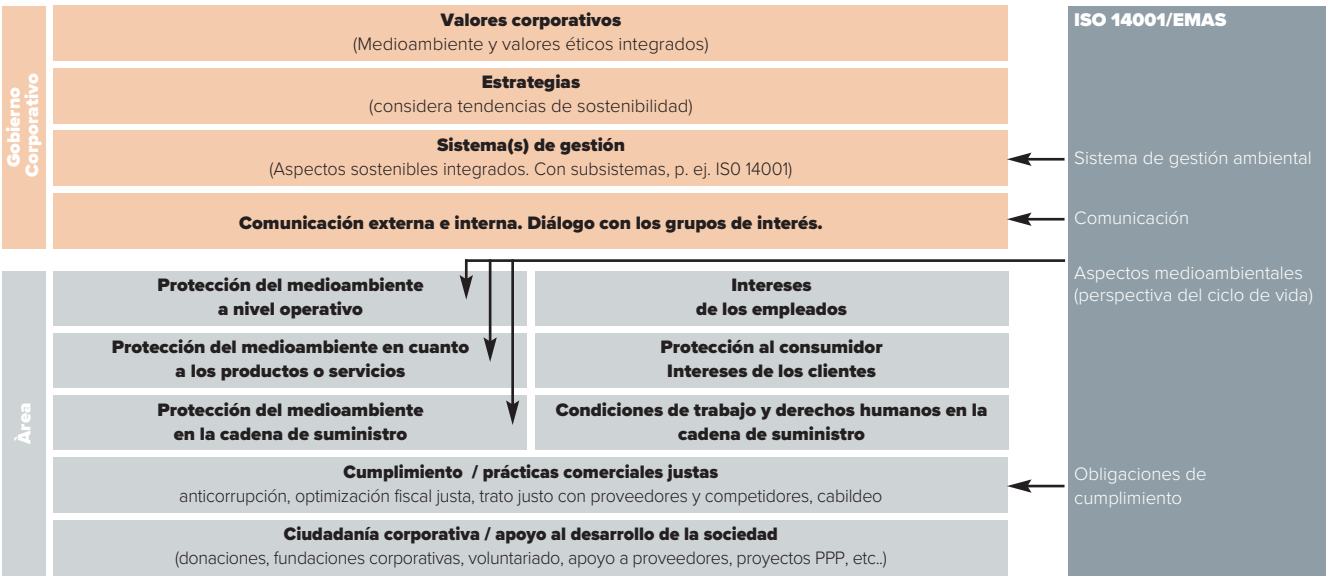
## Gobernanza y Alcance de la Gestión de la Sostenibilidad

Loew y Braun 2009

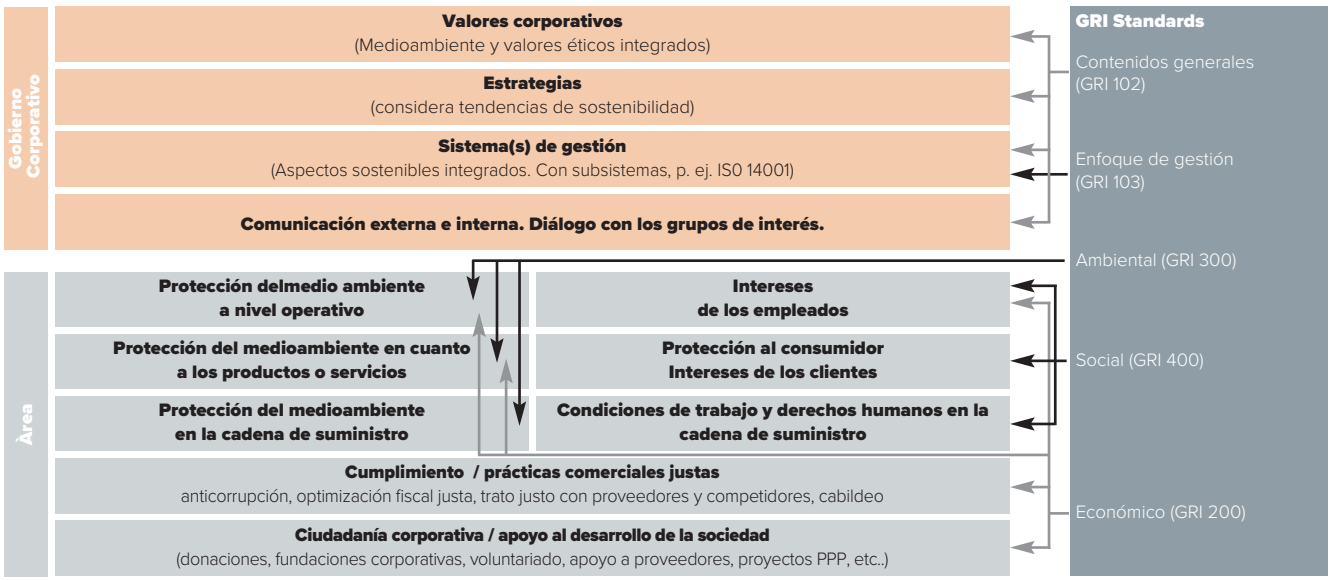
## Comparación de Marcos de Gestión de la Sostenibilidad relevantes

A continuación se presenta una comparación de los principales marcos de gestión de la sostenibilidad. Las figuras ilustran como el sistema, descrito anteriormente, puede aplicarse a todos los marcos en el área de la gestión de la sostenibilidad. Para cada marco es fácil ver si cubre todos los temas de la gestión de la sostenibilidad o sólo una parte de ella.

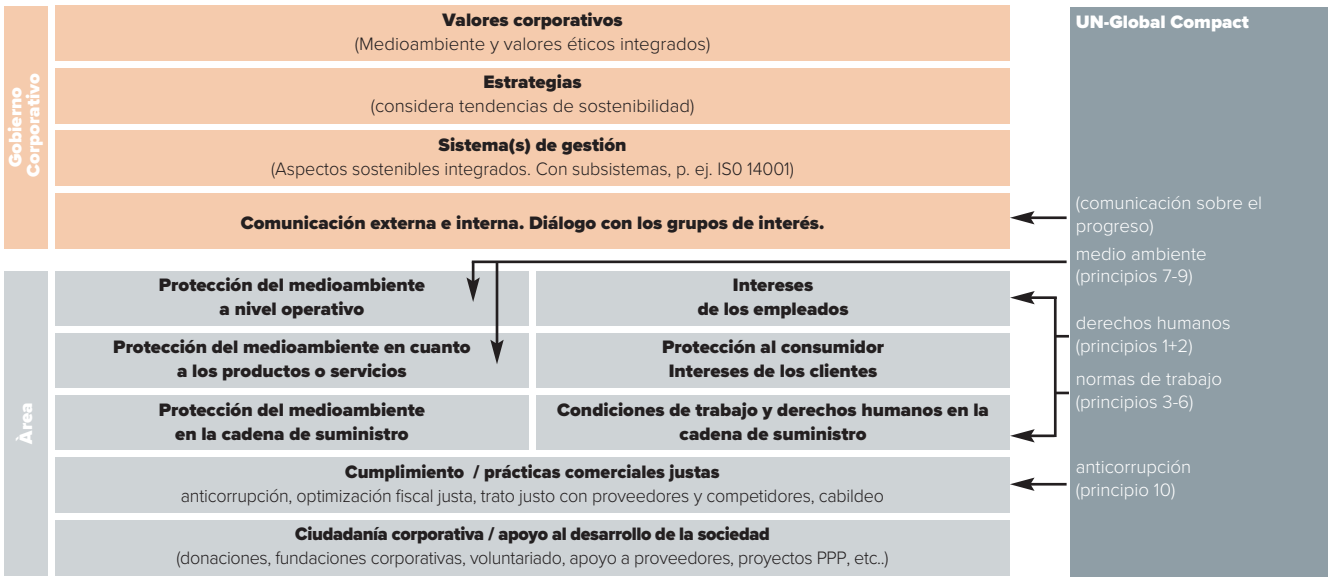
## Mapeo del Marco de Sostenibilidad - ISO 14001/EMAS



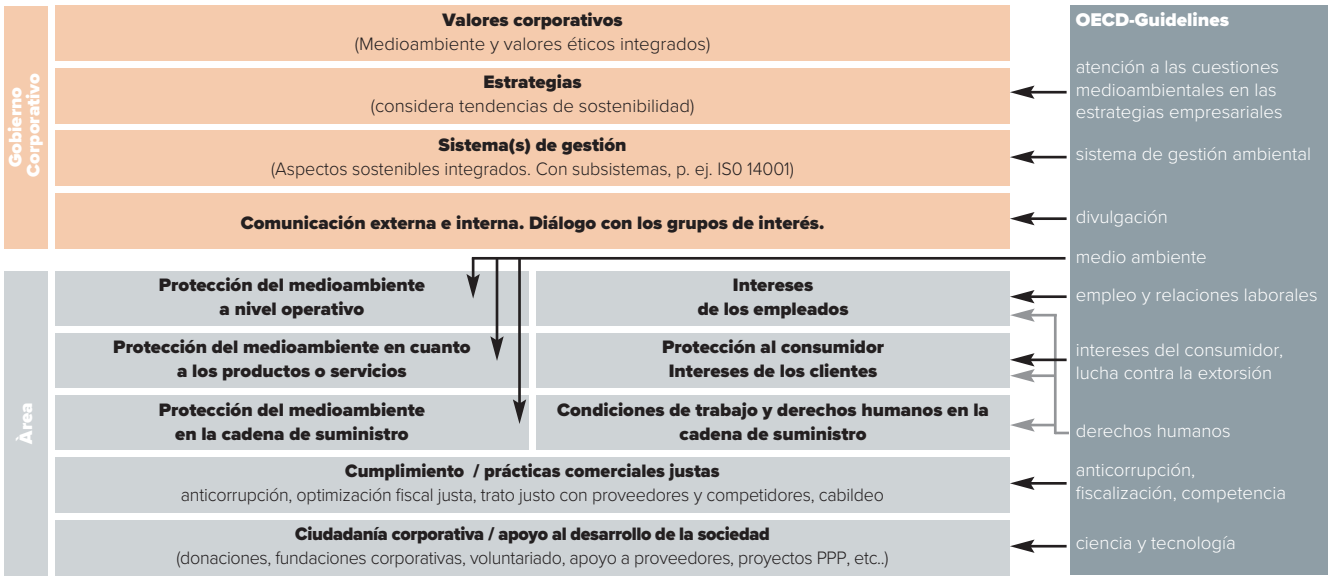
## Mapeo del Marco de Sostenibilidad – Global Reporting Initiative (GRI)




## Mapeo del Marco de Sostenibilidad – UN Global Compact




## Mapeo del Marco de Sostenibilidad – OECD Guidelines



La siguente figura con la estructura recuerda que el enfoque de este folleto son los elementos del sistema de gestión, incluyendo los componentes relacionados de la estructura de la gobernanza.

**Enfoque de la Guía**

# 3 I Sistema de Gestión de la Sostenibilidad

Si bien existen normas reconocidas para la gestión ambiental (ISO 14001), la gestión de la calidad (ISO 9001) y la elaboración de informes de sostenibilidad (GRI), no existe ninguna norma reconocida internacionalmente para la gestión de la sostenibilidad. Las empresas aplican ocasionalmente marcos como ISO 26000, la Guía de la OCDE para la debida diligencia para una conducta empresarial responsable o los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos humanos; sin embargo, no existe ningún marco que se haya establecido como la norma principal.

En un esfuerzo por proporcionar a las empresas una rápida visión general de cómo pueden establecer un sistema de gestión de la sostenibilidad que funcione bien, se compararon sistemáticamente los marcos más importantes para la gestión empresarial sostenible (véase la lista en la página 4). Además, se evaluaron las experiencias de 40 gerentes de sostenibilidad en una encuesta. El resultado es la compilación de los 20 elementos más relevantes para un sistema de gestión de la sostenibilidad. Estos elementos se describen en las páginas siguientes.

Un sistema de gestión con estos 20 componentes está destinado a las grandes empresas. Es posible que las empresas medianas no necesiten todos los elementos. Por ejemplo, en las pequeñas y medianas empresas no suele ser necesario un departamento de sostenibilidad.

Los sistemas de gestión se establecen a menudo paso a paso. Al principio es necesario nombrar a un gerente de sostenibilidad que, con el apoyo de un gerente ejecutivo, vaya implementando gradualmente los distintos elementos del sistema de acuerdo con los requisitos de la empresa.

**Estructura del Sistema de Gestión de la sostenibilidad**

| Area | Los 20 elementos más relevantes para un sistema de gestión de la sostenibilidad | |
|---|---|---|
| **Políticas**<br>➜ página 13 | • Política<br>• Código de Conducta | |
| **Estructura organizacional**<br>➜ Esta página | • Responsabilidades de la junta directiva<br>• Responsabilidades de la alta dirección | • Oficial de sostenibilidad<br>• Departamento de sostenibilidad |
| **Procesos**<br>➜ página 14 | • Integración en los procesos empresariales<br>• Sistemas para asegurar el cumplimiento | |
| **Mejora continua**<br>➜ página 16 | • Metas y medidas (Seguimiento del progreso)<br>• Monitoreo, indicadores y evaluación del desempeño | • Gestión de riesgos ambientales, sociales y de Gobernanza (ESG por sus siglas en inglés).<br>• Mecanismos de gobernanza<br>• Capacitación |
| **Comunicación**<br>➜ página 19 | • Liderazgo y compromiso<br>• Comunicación interna<br>• Compromisos con los grupos de interés | • Diálogo con los grupos de interés<br>• Informes de sostenibilidad |
| **Tareas preparatorias**<br>➜ página 12 | • Determinación de los aspectos relevantes<br>• Determinación del alcance del sistema de gestión | |

# 4 I Estructura Organizacional

| | | |
|---|---|---|
| **Estructura organizacional** | • Responsabilidades de la junta directiva<br>• Responsabilidades de la alta dirección | • Oficial de sostenibilidad<br>• Departamento de sostenibilidad |

**Oficial de Sostenibilidad y Departamento de Sostenibilidad**

Para que los proyectos tengan éxito, es esencial que tengan responsabilidades claras, tiempo suficiente y un apoyo de gestión adecuado. En el caso de la gestión de la sostenibilidad, es necesario, por tanto, nombrar a un responsable de la sostenibilidad que establezca el sistema de gestión y garantice su buen funcionamiento.

En las grandes empresas con muchos problemas sociales y ambientales, las tareas de gestión de la sostenibilidad suelen requerir un pequeño departamento de expertos en la materia para proporcionar apoyo técnico y coordinar la implementación de la estrategia global y la comunicación.

Una vez que el sistema de gestión de la sostenibilidad se ha implementado, el responsable de sostenibilidad cumple las tareas enumeradas en el recuadro de la derecha. De esta manera se asegura que la empresa gestione eficazmente sus riesgos de sostenibilidad, ahorre costes y abra nuevas oportunidades de negocio.

**Responsabilidades de la Junta Directiva**

Al conocer las tareas del oficial de sostenibilidad, queda claro que la gestión de la sostenibilidad es interfuncional. Para mejorar el desempeño de la sostenibilidad, se deben implementar cambios en los procesos de negocio a nivel funcional. Esto requiere proyectos mutuos con una variedad de funciones que incluyen la gestión de la producción/fabricación, el desarrollo de productos, los recursos humanos, la salud y la seguridad ambiental, la comercialización, la tecnología de la información, las comunicaciones y/o las adquisiciones.

Con el apoyo de la Alta Dirección, algunas compañías establecen un Equipo Directivo de Sostenibilidad que está compuesto por el Oficial de Sostenibilidad junto con los Altos Directivos de las funciones, quienes son responsables de liderar, coordinar y implementar los elementos clave de la estrategia de sostenibilidad. El comité a menudo apoya el desarrollo de estrategias, aprueba estrategias, metas y proyectos, alinea y asigna recursos para apoyar la implementación, mide el progreso y aprueba las comunicaciones externas.

**Responsabilidades del Oficial de Sostenibilidad**

- Adaptar los procesos del negocio para asegurar que se aborden los aspectos ambientales y sociales
- Desarrollar y dar seguimiento a las metas y medidas
- Proporcionar una gestión de la información y recopilación de datos sobre temas de sostenibilidad
- Liderar la elaboración de informes de sostenibilidad y la comunicación
- Coordinar el diálogo y la participación de las partes interesadas
- Contribuir a la estrategia corporativa y a la gestión de riesgos
- Asegurar la administración social y comunitaria

**Responsabilidades de la Junta Directiva**

Las estrategias de sostenibilidad deben ser aprobadas en los niveles más altos de la organización, es decir, el Director General y la Junta Directiva de la empresa. La Junta Directiva tendrá que determinar dónde encaja la sostenibilidad dentro de sus deberes fiduciarios generales. Algunos pasos sencillos que las juntas pueden tomar incluyen:

- Integrar la sostenibilidad como tema recurrente en las agendas de la Junta Directiva.
- Establecer o aclarar la responsabilidad de la sostenibilidad (por ejemplo, de la Junta Directiva en general, de un comité de la Junta Directiva o de un miembro principal de la Junta Directiva).
- Comprender las preocupaciones de las Partes Interesadas.
- Asegurar que la gerencia haya establecido una estrategia de sostenibilidad que aborde tanto los riesgos como las oportunidades.
- Asegurar que la gerencia cuente con sistemas apropiados de gestión de información y datos para apoyar la presentación de informes y la divulgación externa.

**Información Adicional**

- CERES (2015): Vista desde Arriba: Cómo las Juntas Directivas se involucran en el Desempeño de la Sostenibilidad
  ➔ www.ceres.org

# 5 I Tareas Preparatorias

| | |
|---|---|
| **Tareas Preparatorias** | • Determinación de los aspectos relevantes<br>• Determinación del alcance del sistema de gestión |

**Determinación de los Aspectos relevantes**

La lista de temas de sostenibilidad puede ser bastante larga. De hecho, los estándares GRI incluyen 31 temas ambientales, 20 temas de empleados y otros 45 temas que las empresas deben revelar, siempre que sean relevantes para la empresa desde el punto de vista de la sostenibilidad. Los estándares GRI también requieren que el informe de sostenibilidad describa cómo se han identificado los aspectos clave de la sostenibilidad.

Determinar qué temas son más importantes (o materiales) para una empresa es un primer paso esencial en el desarrollo de un sistema de gestión de la sostenibilidad. Las empresas que recién empiezan deben ser conscientes de que la materialidad tiene más de una definición. La relevancia financiera considera los aspectos relevantes que podrían afectar el desempeño financiero y el precio de las acciones de una empresa. La relevancia de sostenibilidad considera aspectos que podrían ser relevantes para una gama más amplia de partes interesadas (por ejemplo, empleados, ambientalistas, sindicatos, ONGs sociales vecinas, autoridades gubernamentales, clientes, consumidores e inversores).

Las empresas que acaban de empezar pueden optar por elaborar una lista simple basada en el conocimiento de sus propias operaciones, la revisión de las estrategias de los involucrados y las preocupaciones de las partes interesadas. Las empresas más avanzadas, sin embargo, deberían llevar a cabo un análisis sistemático de materialidad para identificar y priorizar los riesgos. El resultado del análisis se presenta a menudo en forma de la llamada Matriz de Materialidad. Esta matriz considera los puntos de vista de los grupos de interés externos junto con las evaluaciones de impacto de la compañía. La evaluación del impacto de la empresa debe tener en cuenta la amplitud del impacto social y/o ambiental. A continuación se presenta un ejemplo de matriz de materialidad. Ejemplos de la vida real se presentan en una publicación separada (véase el recuadro para información adicional.

.

**Matriz de Materialidad** (según GRI Standard 101; adaptado)

| *Influencia en las partes interesadas evaluaciones y decisiones* ↑ | | | |
|---|---|---|---|
| | Biodiversidad | Condiciones de trabajo<br>Agua<br>Anticorrupción | Emisiones de carbono<br>Derechos humanos |
| | Desechos de plástico<br>Transparencia y presentación de informes | Seguridad de los trabajadores | Abastecimiento sostenible |
| | Desarrollo comunitario | Diversidad<br>Gestión del talento | Disponibilidad de materias primas |

*Importancia de los impactos económicos, ambientales & sociales* →

**Determinación del Alcance del Sistema de Gestión**

Al introducir un sistema de gestión de la sostenibilidad, el alcance también debe definirse en términos de operaciones propias, operaciones contratadas, negocios nacionales e internacionales, joint-ventures, etc. El alcance se establece generalmente a nivel mundial, pero puede variar según el objetivo o el compromiso asumido:

- Por ejemplo, una empresa puede centrarse en medir el consumo de energía y agua, las emisiones de gases de efecto invernadero y los residuos en los lugares de producción. O puede optar por incluir grandes oficinas, almacenes y centros de investigación y desarrollo.
- Por ejemplo una empresa puede empezar por abordar las prácticas laborales en sus propias operaciones. A medida que su sistema madura, muchas compañías amplían el alcance para incluir a proveedores en zonas geográficas o industrias de riesgo.
- Por ejemplo una gran empresa puede optar por excluir las empresas conjuntas en particular cuando no tienen una participación mayoritaria.

A medida que las empresas establecen su sistema de gestión de la sostenibilidad y, posteriormente, la estrategia, los objetivos y la presentación de informes, es esencial que se establezcan límites claros para proporcionar claridad en el alcance.

**Información Adicional**

- Estándar GRI 101 - 1.3. Materialidad ➔ www.globalreporting.org
- Loew & Werner et al (2019): Casos prácticos sobre Gestión de la Sostenibilidad ➔ www.4sustainability.de, www.wec.org
- OECD (2018): OCDE Guia de diligencia debida para una conducta empresarial responsable. Seccion 6.2. Cuando proceda, prever mecanismos legitimos de reparacion o cooperar con ellos.

# 6 I Políticas

| | |
|---|---|
| **Políticas** | • Política<br>• Código de Conducta |

Un buen sistema de gestión requiere una política o un conjunto de políticas. Lo anterior no es sólo la conclusión del análisis de los marcos, sino también el apoyo de la mayoría de los gestores de sostenibilidad.

Muchas empresas desarrollan una política de sostenibilidad global que cubre de forma general los aspectos de sostenibilidad más relevantes (medio ambiente, social, gobernanza) de la empresa. Se reconoce la importancia de los problemas y se compromete a tomar medidas para impulsar la mejora y reducir el riesgo.

A veces, las empresas ya cuentan con políticas para toda la organización para temas específicos, como por ejemplo:

- los empleados
- los proveedores (Codigo de Conducta)
- salud y segurudad ocupacional
- privacidad y protección de datos
- calidad de productos
- ética y cumplimiento
- igualdad de oportunidades de empleo

Al momento de establecer un sistema de gestión de la sostenibilidad, es aconsejable diseñar un "sistema de valores" con una política de sostenibilidad y otras políticas específicas, como se ha indicado anteriormente. Estas políticas o códigos específicos deben estar vinculados a la política de sostenibilidad. En caso de que existan valores corporativos escritos, una declaración de misión corporativa o similar, es útil mostrar el vínculo con la política de sostenibilidad. Idealmente, la sostenibilidad ya forma parte de los valores corporativos o puede llegar a ser parte de ellos.

**Sistema de Valores Corporativos**

Sin embargo, las políticas no son eficaces si no se comunican, viven y valoran. Al fin y al cabo, se trata de que los valores escritos se conviertan en parte de la cultura corporativa. En consecuencia, es importante, entre otras cosas, introducir estas políticas a los empleados actuales y a los nuevos, entrenarlos constantemente y guiarlos una y otra vez en las ocasiones adecuadas.

**Información Adicional**

- Loew & Werner et al (2019): Casos prácticos sobre Gestión de la Sostenibilidad
  ➜ www.4sustainability.de, www.wec.org

# 7 I Procesos

| | |
|---|---|
| **Procesos** | • Integración en los procesos empresariales<br>• Sistemas para asegurar el cumplimiento |

**Integración en los Procesos Empresariales**

La gestión de la sostenibilidad conduce a mejoras sustanciales para el medio ambiente y la sociedad cuando se mejoran los procesos empresariales. Por lo tanto, una tarea esencial de la gestión de la sostenibilidad es iniciar proyectos en los que los requisitos ambientales o sociales se integren en los procesos empresariales existentes. El cuadro adyacente contiene algunos ejemplos. Estos proyectos requieren una cooperación constructiva con los departamentos o funciones pertinentes de una empresa. Una vez finalizados los proyectos, deben tenerse en cuenta los requisitos medioambientales o sociales junto con los requisitos aplicables anteriormente (por ejemplo, calidad, informes internos, evaluación interna de los proveedores).

**Sistemas para Asegurar el Cumplimiento**

La mayoría de los responsables de sostenibilidad que respondieron a nuestra encuesta afirmaron que los procedimientos para garantizar el cumplimiento de la normativa

**Integración en los Procesos Empresariales - Ejemplos**

- Promoción de la diversidad e igualdad en la política de personal (reclutamiento, capacitación, promoción).
- Consideración de la protección del clima y otros aspectos ambientales al construir nuevos edificios e invertir en maquinaria
- Consideración temprana de los intereses de los residentes locales y asociaciones ambientales en grandes proyectos.
- Consideración sistemática de los aspectos ambientales y sociales en el proceso de desarrollo del producto.
- Consideración de prácticas sociales y ambientales al seleccionar un nuevo proveedor o fabricante contratado

local, regional y nacional son esenciales. Esto se debe a que el cumplimiento de las leyes forma parte indiscutiblemente de los valores de la sostenibilidad y, además, los riesgos de incumplimiento son demasiado grandes. Las violaciones graves de la ley pueden dañar la reputación de una empresa y, por lo tanto, invalidar muchos efectos positivos importantes de la gestión de la sostenibilidad. Para garantizar el cumplimiento, deben aclararse las responsabilidades. Algunas compañías nombran a los oficiales de cumplimiento, otras delegan esta tarea a su departamento legal. Existe una norma internacional, ISO 19600, que describe un sistema de gestión del cumplimiento

**Información Adicional:**

- ISO 19600 Sistemas de Gestión de Cumplimiento: directrices ➔ disponibles en los organismos nacionales de normalización
- Loew & Werner et al (2019): Casos prácticos sobre Gestión de la Sostenibilidad
  ➔ www.4sustainability.de, www.wec.org

# 8 I Mejora Continua

| | | |
|---|---|---|
| **Mejora Continua** | • Metas y medidas (seguimiento del progreso)<br>• Monitoreo, indicadores y evaluación del desempeño | • Gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés).<br>• Mecanismos de gobernanza<br>• Capacitación |

La mejora continua en la protección del medio ambiente es la idea central detrás del ISO 14001 y el EMAS. Por lo tanto, no es de extrañar que se disponga de varios instrumentos que sirven para lograr mejoras.

**Metas y Medidas (Seguimiento del Progreso)**

Tanto la encuesta entre los gerentes de la sostenibilidad como nuestro análisis de los marcos para la gestión de la sostenibilidad revelaron que la herramienta de gestión más importante para promover mejoras son las metas con medidas y plazos relacionados. Las metas deberían ser:

- Específicas – las metas deben expresar expectativas claras
- Medibles – las metas deberías ser capaces de ser medidas y monitoreadas
- Alcanzable – Las metas deberían ser realistas y alcanzables
- Relevantes – las metas deberían contribuir a el logro de aspectos relevantes
- Ligadas al Tiempo – Las metas deberían incluir una fecha límite para su realización

Los mismos requisitos son válidos para las medidas, que suelen ser proyectos internos para alcanzar los objetivos. Una compilación sistemática de las medidas asociadas a los objetivos también se denomina "programa de sostenibilidad" (un término adecuado, aunque poco utilizado, análogo al programa ambiental de EMAS, el Sistema de Gestión de la UE, que es similar a ISO 14001). En teoría, se supone que los objetivos se fijarán en primer lugar y que, a continuación, se desarrollarán las medidas correspondientes.

Sin embargo, en la práctica, puede ocurrir que ya existan ideas de proyectos, o que las medidas ya estén planificadas, y que los objetivos generales requeridos para el programa de sostenibilidad se determinen sobre la base de estas ideas. Por lo tanto, las metas y medidas existentes deben ser identificadas y consideradas al desarrollar un programa de gestión de la sostenibilidad. A continuación se ilustra un extracto de un programa de gestión de la sostenibilidad. El plan de gestión incluye los objetivos, las medidas de apoyo a la aplicación, el plazo para su finalización, la situación y la actualización de los progresos

## **Programa de Sostenibilidad con Metas y Medidas** (ejemplo)

| Metas y Medidas | Fecha límite | Estado | Avances a 12/2018 |
|---|---|---|---|
| **Medio Ambiente** | | | |
| **Meta: Todas las plantas de producción deben aplicar sistemas de gestión medioambiental de acuerdo con la norma ISO 14001.**<br>Medida: Introducir la norma ISO 14001 en los sitios de la Ciudad de México y Monterrey para el 2019 Estado: ↗<br>Medida: Introducir la norma ISO 14001 en los sitios de Tijuana y Oaxaca para el 2020. Estado: ↗ | **2020** | ↗ | En 2018, las plantas de Ciudad de México y Monterrey transfirieron su sistema de gestión ambiental a la norma ISO 14001:2015. La certificación está prevista para mayo de 2019 |
| **Meta: reducir en un 15% nuestras emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 1 y 2) (base 2010).**<br>Medida: Introducir la medición sistemática del consumo de energía en todas las plantas de producción para 2018. Estado: **alcanzado**<br>Medida: Análisis para identificar los potenciales de ahorro de energía en todas las plantas de producción antes del 12/2019. Estado: ➡<br>Medida: Implementar proyectos de ahorro de energía que reduzcan las emisiones de CO2 en 3,500 toneladas métricas en 12/2018, (ahora extendido hasta 2020). Estado: ↘<br>Medida: Examen de techos y otras superficies aptas para la instalación de sistemas fotovoltaicos. Preparación de un cálculo de amortización piloto para un emplazamiento para 2020. Estado: **nuevo** | **2021** | ➡ | A finales de 2018, habíamos reducido nuestras emisiones de GEI en aproximadamente un 11% en relación con 2010, a pesar del crecimiento operativo.<br>- En 2018, los exámenes de los potenciales ahorros de energía en las instalaciones de producción se convirtieron en parte de nuestros procesos rutinarios.<br>- En 2018, implementamos 21 proyectos para ahorrar energía y reducir las emisiones de CO2. Con una reducción combinada de CO2 de 2,500 toneladas métricas no hemos alcanzado nuestro objetivo para 2018. Es por eso que planeamos iniciar 10 nuevos proyectos con un potencial de ahorro de 1,500 toneladas métricas de CO2 para ser implementados en un plazo de dos años. |
| **[.....]** | | | |
| **Empleados** | | | |
| **Meta: Reducir la tasa de lesiones con pérdida de tiempo (LTIR) en todo el Grupo (a 1.5 o menos).**<br>Medida: Despliegue de nuestro programa "Be Safe!"en todos los sitios fuera de México para el 2019. Estado: ➡<br>Medida: Adaptar las mediciones LTIR en todos los emplazamientos a la nueva norma de indicadores de rendimiento para todo el grupo para 2020. Estado: ↗ | **2020** | ➡ | LTIR fue de 1.5 en todos los sitios en México con 24 accidentes reportados. Aún no hay datos para sitios fuera de México.<br>- Nuestro programa "Be Safe! fue implementado en todos nuestros sitios en México y en el 50% de los sitios en Costa Rica y Panamá.<br>- Las mediciones LTIR de acuerdo al nuevo estándar fueron introducidas en todos los sitios en México, Costa Rica y Panamá. |
| **Meta: Lograr una representación del 30% de mujeres en puestos de liderazgo (gerencia superior e intermedia).**<br>Medida: Introducir equipos a nivel departamental para promover a las mujeres en 2019. Estado: **nuevo**<br>Medida: Realizar análisis e identificar áreas de enfoque para acciones en todas las unidades de negocio, y desarrollar metas y medidas para elevar a las mujeres a puestos de liderazgo para 2019. Estado: **nuevo** | **2019** | **nuevo** | |

## Monitoreo, Indicadores y Evaluación del Desempeño

Se espera que las empresas publiquen indicadores de desempeño que midan su progreso y mejora en sus aspectos ambientales y sociales relevantes.

Al seleccionar los indicadores de sostenibilidad, las empresas deben utilizar métricas que sean comúnmente aceptadas y referenciadas por los principales estándares internacionales. Este enfoque permite una medición uniforme de los progresos y permite el análisis comparativo y la evaluación comparativa.

Los estándares GRI describen indicadores que son comunes en todas las industrias. GRI también tiene guías separadas en "Información del sector" para los “indicadores de sostenibilidad específicos por sector industrial“[1]. La siguente tabla es un ejemplo de un conjunto de indicadores energéticos y climáticos.

[1] En el momento de la impresión, GRI sólo había publicado las directrices para la industria que hacen referencia a las directrices GRI-G4, que ya no son válidas. Incluso si estas directrices para la industria no se ajustan todavía a los nuevos estándares, contienen información útil. GRI ha anunciado que adaptará las directrices de la Industria a los estándares GRI.

Las empresas deben tomar en cuenta lo siguiente para desarrollar un sistema de indicatores de sostenibilidad:

- Alineación con temas identificados como relevantes en un análisis de materialidad
- Alcance de los indicadores individuales
- Calidad y precisión de los datos disponibles para calcular el indicador
- Adecuación de los sistemas informáticos para la recolección y agregación de datos para los indicadores

Se recomienda un enfoque paso a paso que tenga en cuenta lo anterior. Cuando las empresas comienzan a informar sobre los indicadores de sostenibilidad, a menudo utilizan un conjunto más pequeño de indicadores, idealmente aquellos relacionados con sus impactos más importantes.

**Indicadores de Energía y de Clima en las Operaciónes de la Empresa X** (ejemplo)

| | **Linea Base 2002** | **2018** | **2019** |
|---|---|---|---|
| Emisiones de gases de efecto invernadero, alcance 1 y alcance 2 de acuerdo al Protocolo Estándar de GEI (millones de toneladas métricas de equivalentes de $CO_2$)“ | 24.713 | 19.976 | 20.716 |
| Emisiones de GEI específicas (ton metricas de $CO_2$ equivalente por toneladas de venta de producto) | 0,897 | 0,564 | 0,579 |
| Energía primaria demandada (millones de MWh) | 55.759 | 57.423 | 57.268 |
| Eficiencia Energética (kilogramos de ventas de producto por MWh) | 494 | 617 | 625 |

**Gestión de Riesgos Ambientales Sociales y de Gobernanza (ESG)**

Las letras E, S y G significan Enivronment, Social y Governance respectivamente, es decir Ambiente, Social y Gobernanza en español. Esta elección de palabras proviene del mundo financiero, el contenido, sin embargo, es acerca de sostenibilidad. Muchas empresas están introduciendo la gestión de la sostenibilidad porque quieren reducir sus riesgos en este ámbito.

Idealmente, los riesgos ambientales y sociales esenciales ya están identificados en el análisis de materialidad (ver página 12). Si todavía no existen suficientes precauciones para reducir los riesgos ESG, se deben iniciar proyectos apropiados que conduzcan a nuevos procesos.

El oficial de sostenibilidad también es responsable de supervisar el desarrollo de las cuestiones ambientales y sociales emergentes. Si se identifica un riesgo emergente, la empresa debe determinar si está afectada y, en caso afirmativo, se debe determinar si se han tomado las precauciones adecuadas.

En ambos casos, la gestión de la sostenibilidad funciona como gestión de riesgos para los riesgos ESG. La gestión de riesgos ESG no debe confundirse con la gestión de riesgos convencional. La gestión convencional de riesgos se centra generalmente en los riesgos financieros a corto plazo. Sin embargo, los riesgos relacionados con la sostenibilidad son a menudo de naturaleza a largo plazo o el riesgo de impactos financieros sustanciales directos es bajo. Por lo tanto, no cumplen los criterios de gestión del riesgo financiero.

**Mecanismos de Reclamo**
Se espera que las empresas hayan establecido mecanismos de reclamo para temas pertinentes. Los ejemplos clásicos son la anticorrupción y la antidiscriminación, en los cuales los denunciantes pueden presentar quejas de forma anónima y protegida.

Los mecanismos de reclamo también pueden ser útiles para los consumidores y para los vecinos de fábricas, minas o grandes obras de construcción. En última instancia, siempre se trata de garantizar que se identifiquen y aclaren en una fase temprana tanto los problemas reales como los malentendidos.

**Capacitación**
Más de dos tercios de los marcos evaluados requieren o recomiendan capacitación. En contraste, sólo un tercio de los gerentes de sostenibilidad encuestados calificaron la capacitación como muy importante. Esto no significa que encuentren innecesarias las capacitaciones, pero, en su opinión, otros aspectos son de mayor importancia para el éxito de la gestión de la sostenibilidad.

Ciertamente, surge la pregunta de si el programa de capacitación corporativa debe ser adaptado, aunque no justo al inicio de la implementación del sistema de gestión de la sostenibilidad. Una vez que el sistema esté en funcionamiento, se recomienda que el gerente de sostenibilidad trabaje con los departamentos de RH y departamentos con funciones cruzadas para actualizar los cursos de capacitación existentes cuando sea apropiado.

**Información Adicional**
- Estándares GRI (Para los indicadores de sostenibilidad) ➔ www.globalreporting.org
- OECD (2018): OCDE Guía de diligencia debida para una conducta empresarial responsable. Sección 6.2. Cuando proceda, prever mecanismos legítimos de reparación o cooperar con ellos.
- Loew & Werner et al (2019): Casos prácticos sobre Gestión de la Sostenibilidad. (para todos los temas descritos aquí) ➔ www.4sustainability.de, www.wec.org

# 9 I Comunicación

| | | |
|---|---|---|
| **Comunicación** | • Liderazgo y compromiso<br>• Comunicación interna<br>• Compromisos con los grupos de interés | • Diálogo con los grupos de interés<br>• Informes de sostenibilidad |

**Liderazgo y Compromiso**
El liderazgo y el compromiso de la alta dirección es uno de los factores de éxito más importantes para la gestión de la sostenibilidad. Esto fue fuertemente confirmado por nuestra encuesta de expertos. Por supuesto, no es de extrañar que los proyectos internos funcionen mejor cuando reciben apoyo y aceptación de la alta dirección.

En la gestión de la sostenibilidad, el apoyo de los altos ejecutivos es particularmente importante, porque las cuestiones de sostenibilidad a menudo se consideran secundarias si los mandos intermedios y superiores no han sido requeridos, reconocidos o recompensados por su compromiso. Cuando se trata de cuestiones ambientales y sociales y de cambio, a menudo hay resistencia. Esto requiere no sólo un tacto diplomático por parte del gerente de sostenibilidad, sino también un compromiso indiscutible por parte de la alta dirección.

**Comunicación Interna**

Una vez que la introducción de la gestión de la sostenibilidad ha comenzado, esto debe ser comunicado a toda la organización. Es importante que los empleados comprendan cuál es la posición de su empleador respecto a la sostenibilidad.  La comunicación regular y continua sobre el progreso en el cumplimiento de los compromisos adquiridos (metas y medidas), aumenta la conciencia y el compromiso activo de los empleados, puede evitar los agravios, ayuda a asegurar la alineación y permite que la organización se mantenga enfocada en la mejora.

**Diálogo y Compromiso con los Grupos de Interés**

El diálogo con los grupos de interés y el compromiso con ellos tienden a confundirse. El diálogo con los grupos de interés se refiere a todas las formas posibles de intercambio con partes externas sobre temas de sostenibilidad. Esto incluye, por ejemplo, conversaciones con ONGs, políticos o vecinos, participación en conferencias sobre temas de sostenibilidad y entrevistas con periodistas, científicos y estudiantes. El propósito de estos diálogos es comprenderse mejor entre sí y conocer los nuevos desarrollos en una fase temprana.

Por otra parte, el compromiso con los grupos de interés significa la participación sistemática de las partes interesadas para formar una opinión bien fundamentada sobre un tema específico. Por ejemplo, cuando se trata de la planificación de un gran proyecto, es concebible que una empresa no sólo informe al público, sino que también discuta soluciones con las partes afectadas para evitar o reducir las desventajas.

La participación de los grupos de interés no significa que ciertas decisiones se deleguen en comités de grupos de interés. La decisión sigue siendo responsabilidad de la empresa; el compromiso con los grupos de interés tiene por objeto mejorar la base de información y, si es necesario, encontrar nuevas ideas y posibles soluciones.

Algunas empresas más grandes establecen juntas asesoras de sostenibilidad con expertos que discuten la estrategia de sostenibilidad o los desafíos centrales de sostenibilidad individuales de la compañía con el Comité Ejecutivo caso por caso.

**Informes de Sostenibilidad**

La mayoría de las grandes empresas internacionales elaboran una memoria de sostenibilidad y proporcionan información relevante en sus páginas web. Las empresas medianas están elaborando informes de sostenibilidad, aunque la proporción de empresas que reportan es menor en esas empresas. La elaboración de informes de sostenibilidad está en aumento debido a las crecientes expectativas de los grupos de interés, las expectativas de los clientes y la actividad de los colegas.

Para algunas empresas, el primer informe de sostenibilidad es el impulso para establecer un sistema de gestión de la sostenibilidad. A la hora de elaborar el informe, es necesario aclarar qué aspectos ambientales y sociales son esenciales para la propia actividad empresarial y, en un segundo paso, escribir cómo proceder, como medio para reducir los impactos negativos o incluso evitarlos por completo. Sin embargo, este proceso de aprendizaje sólo tiene lugar si el objetivo es producir un informe de sostenibilidad bueno y significativo.

La mayoría de los expertos coinciden en que un buen informe de sostenibilidad debe elaborarse utilizando los estándares GRI. Estas normas están reconocidas internacionalmente y se utilizan desde hace 20 años. Los estándares GRI han sido mejorados regularmente con la participación de los grupos de interés durante ese período. Los estándares GRI son extensos y pueden parecer complejos para un nuevo usuario. Cabe señalar que no es necesario informar sobre todos los temas mencionados en las normas, sino sólo sobre aquellos que son importantes para la empresa (véase determinación de los aspectos relevantes en la página 12).

Es importante para la credibilidad que el informe de sostenibilidad sea objetivo y auténtico. Esto también significa que los problemas se abordan abiertamente, especialmente aquellos problemas de los que muchas personas son conscientes. También es importante que los informes de sostenibilidad no sólo reflejen un período pasado, sino que también adopten estrategias para los retos clave a los que se enfrentará la empresa en el futuro.

Aunque muchas empresas con sus informes de sostenibilidad quieren dirigirse a clientes, vecinos, sociedad civil y funcionarios gubernamentales, entre otros, también utilizan el informe para mostrar su compromiso y progreso a los empleados.

La frecuencia y el alcance de la información depende del tamaño de la empresa. Se espera que las empresas muy grandes informen anualmente. Para las empresas más pequeñas, también puede ser una buena idea preparar un nuevo informe sólo cada dos años y, entre tanto, publicar un breve informe provisional en su sitio web o simplemente proporcionar una actualización de los indicadores de rendimiento.

Especialmente cuando se prepara el primer informe de sostenibilidad, la curva de aprendizaje es alta. Debido a que los requisitos de los estándares GRI actúan como una lista de verificación y a la hora de decidir qué reportar, las partes involucradas pueden adoptar por primera vez una perspectiva de sostenibilidad. Por lo tanto, el beneficio no sólo está en el informe final, sino también en el proceso de preparación.

**Información adicional**

- GRI Estándares para Reportes de Sostenibilidad www.globalreporting.org
- Loew & Werner et al (2019): Casos prácticos sobre Gestión de la Sostenibilidad
  ➔ www.4sustainability.de, www.wec.org

# 10 I Verificación

Cuando las empresas se proponen ser más sostenibles, es decir, establecer un sistema de gestión y elaborar un informe de sostenibilidad, a menudo se plantea la cuestión de si debe verificarse el informe o el sistema de gestión? La verificación tiene ventajas indiscutibles. Proporciona más confianza a la propia empresa y las auditorías se asocian a menudo con procesos de aprendizaje útiles. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la verificación también causa el costo correspondiente y que la verificación por sí sola no garantiza la credibilidad entre muchas partes interesadas. Una empresa debe ganar credibilidad a través de sus acciones, a través del diálogo y tratando abiertamente los problemas.

Esto no es un alegato en contra ni a favor de la verificación. Depende -como tantas veces- de la situación y de los objetivos. Para las grandes empresas con una verificación madura de la gestión de la sostenibilidad se espera cada vez más.

La verificación podría aplicarse a los informes de sostenibilidad y/o a sus datos, a una huella de carbono o a partes del sistema de gestión.

Si se considera la verificación del sistema de gestión, se debe tener en cuenta que no existe una norma reconocida internacionalmente para auditar un sistema de gestión de la sostenibilidad. Sólo existen normas ISO reconocidas internacionalmente para los sistemas de gestión relacionados con el medio ambiente, la seguridad en el trabajo, la higiene u otros aspectos que pueden utilizarse para una auditoría externa.

Si bien puede haber algunas normas nacionales o regionales sobre gestión de la sostenibilidad que estén disponibles para su verificación, no gozan de un amplio reconocimiento internacional. Aún así, los estándares nacionales o regionales pueden dar reputación y confianza en el país o región donde la compañía tiene su sede comercial.

**Estándares previstos para la verificación**

- ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental (SGA) - Requisitos con orientación para su uso
- ISO 45001 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso
- ISO 22000: Sistemas de gestión de la inocuidad en los alimentos. Requisitos para cualquier organización de la cadena alimentaria
  ➔ Los estándares y normas ISO están disponibles en los organismos nacionales de estandarización.
- SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable
  ➔ www.foretica.org/sge21/

# 11 I Resultados Empíricos Seleccionados

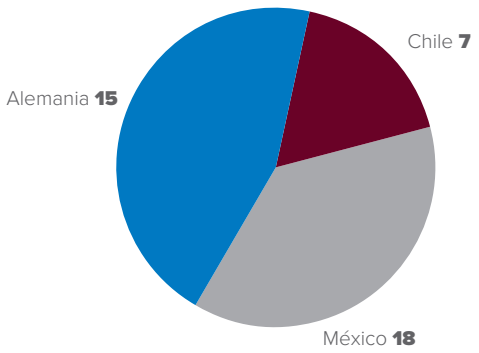
**Bases para la Investigación**

La información proporcionada en esta guía se basa en investigaciones realizadas en 2018. Parte de esta investigación fue un análisis de 14 marcos principalmente internacionales que contienen requisitos para la gestión de la sostenibilidad. (Ver pág. 4) Con el fin de incluir el conocimiento experto de los profesionales, se solicitó a los gerentes de sostenibilidad de empresas mexicanas, chilenas y alemanas que participaran en una encuesta y que evaluarán la importancia de cada uno de los elementos de gestión requeridos por los marcos.

La mayoría de los profesionales que participaron en la encuesta trabajan en grandes empresas, a menudo en corporaciones multinacionales.

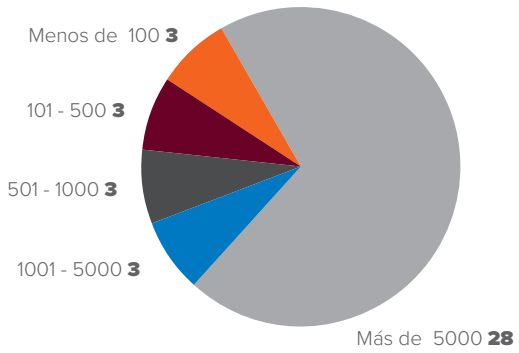
**Origen de los encuestados**

**N = 40**



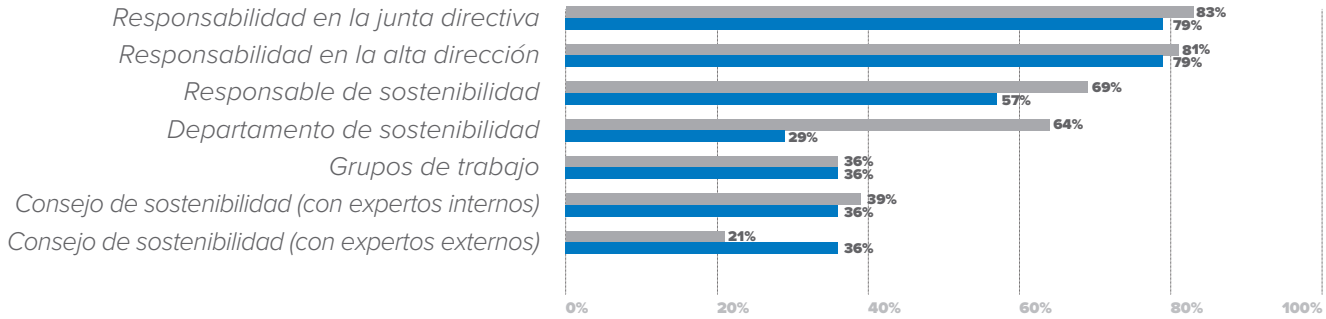

**Tamaño de las empresas donde trabajan los encuestados**

**N = 40**



**Estructura Organizacional**

Con respecto al diseño de la estructura organizacional corporativa, existen pocas diferencias entre la evaluación de los profesionales de las empresas y los marcos examinados. Ambos análisis confirman que las responsabilidades en materia de sostenibilidad deben definirse con la junta ejecutiva y la alta dirección. Además, debe haber al menos un oficial de sostenibilidad que sea responsable de la gestión de la sostenibilidad desde el punto de vista operativo. La mayoría de los expertos experimentados[2] en la encuesta también consideran que un departamento de sostenibilidad es muy importante, y alrededor del 40% encuentra mucho valor en los grupos de trabajo. Esto puede atribuirse al hecho de que el 70% de las respuestas incluidas proceden de empresas con más de 5.000 empleados.




*Los gerentes que afirman que este componente es muy importante (n=36)* *Marcos que requieren este componente (n=14)*

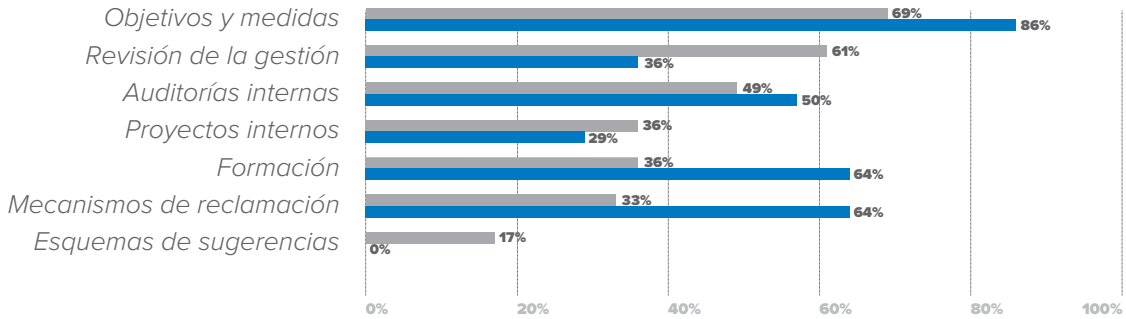
**Procesos de Gestión**

No todos los marcos requieren procedimientos para garantizar el cumplimiento. Esto se debe probablemente a los diferentes objetivos de los marcos, además de nuestra suposición de que los autores dieron por sentado el cumplimiento. Sin embargo, para 2/3 de los responsables de sostenibilidad, los procedimientos para asegurar el cumplimiento son esenciales, ya que el cumplimiento de las leyes forma parte indiscutiblemente de los valores de sostenibilidad y las desventajas del incumplimiento son demasiado grandes. Estudios anteriores sobre sistemas de gestión ambiental han demostrado que muchas empresas han introducido las normas ISO 14001 y EMAS[3] para lograr una mayor seguridad jurídica. Otro aspecto que se señala muy importante para la mayoría de los expertos de las empresas es la gestión de la información, una cuestión que no se aborda comúnmente en los marcos internacionales. Otra evidencia de que tanto los marcos como la experiencia del profesional deben ser considerados para una gestión exitosa de la sostenibilidad.

**Mejora Continua**

Tanto en la encuesta como nuestro análisis de escritorio se encontrarón que la herramienta de gestión más importante para promover mejoras son los objetivos y las medidas relacionadas.

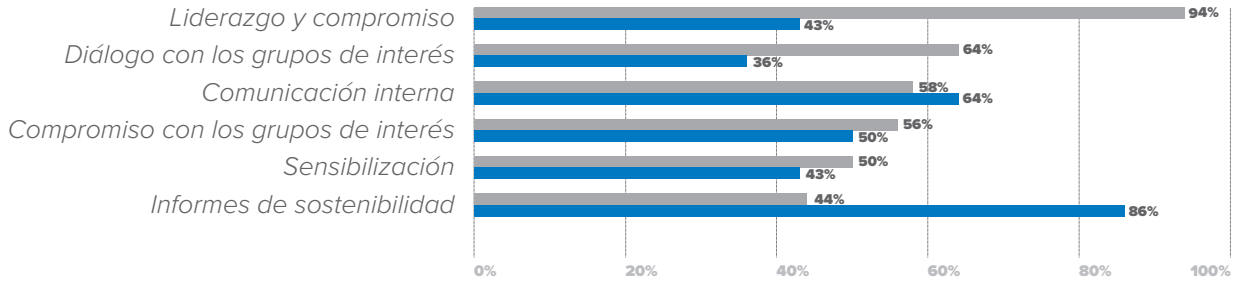
Además de las metas y medidas, aproximadamente la mitad de los gerentes de sostenibilidad encuestados calificaron de muy importantes las revisiones de la gestión y las auditorías internas. Estos autocontroles internos contribuyen a anclar el sistema de gestión. Los proyectos internos, la formación y los mecanismos de reclamo se consideran menos importantes. Especialmente en la formación y en los mecanismos de reclamo se observa una discrepancia considerable con el análisis de los marcos.




*Los gerentes que afirman que este componente es muy importante (n=36)* *Marcos que requieren este componente (n=14)*

**Comunicación**

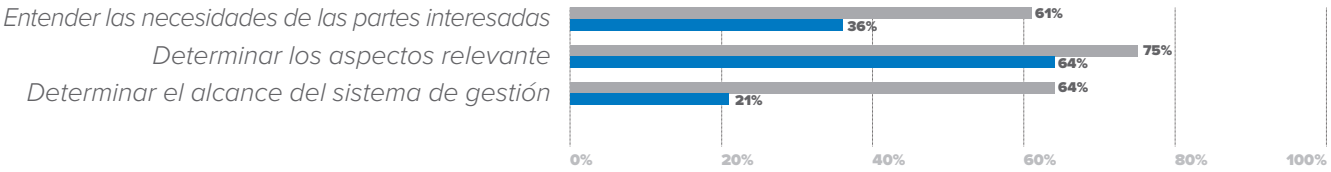
Las opiniones de los expertos y los resultados del análisis de los marcos son diametralmente opuestas en dos aspectos: Si bien la mayoría de los marcos requieren la elaboración de informes de sostenibilidad, menos de la mitad de los gestores de la sostenibilidad consideran que la elaboración de informes es muy importante. Y, aunque sólo el 43% de los marcos abordan la importancia del liderazgo y el compromiso de la alta gerencia, casi todos los gerentes de sostenibilidad encuestados lo consideran más importante. Además, el 86% de los marcos de referencia considera que la elaboración de informes de sostenibilidad es muy importante, a diferencia de la mayoría de los gestores de sostenibilidad. Asumimos que esto se debe a la mayoría de las empresas experimentadas en la encuesta. Cuando se redactan los primeros informes de sostenibilidad, la recopilación de información y los debates internos ayudan a estimular los procesos internos de aprendizaje. Sin embargo, a lo largo de los años, estos procesos proporcionan rendimientos decrecientes sobre las lecciones aprendidas, por lo que los beneficios para el sistema de gestión disminuyen.




■ *Los gerentes que afirman que este componente es muy importante (n=36)* ■ *Marcos que requieren este componente (n=14)*

**Tareas Preparatorias**

Si bien los marcos hacen hincapié en que las empresas deben determinar qué aspectos son pertinentes para ellas, en muchos de ellos no se mencionan cuestiones conexas como la comprensión de las necesidades de las partes interesadas y el alcance del sistema de gestión. Por el contrario, los expertos de la empresa consideran que todos estos aspectos son casi equivalentes y, por lo tanto, proporcionan información adicional sobre tareas preparatorias importantes.

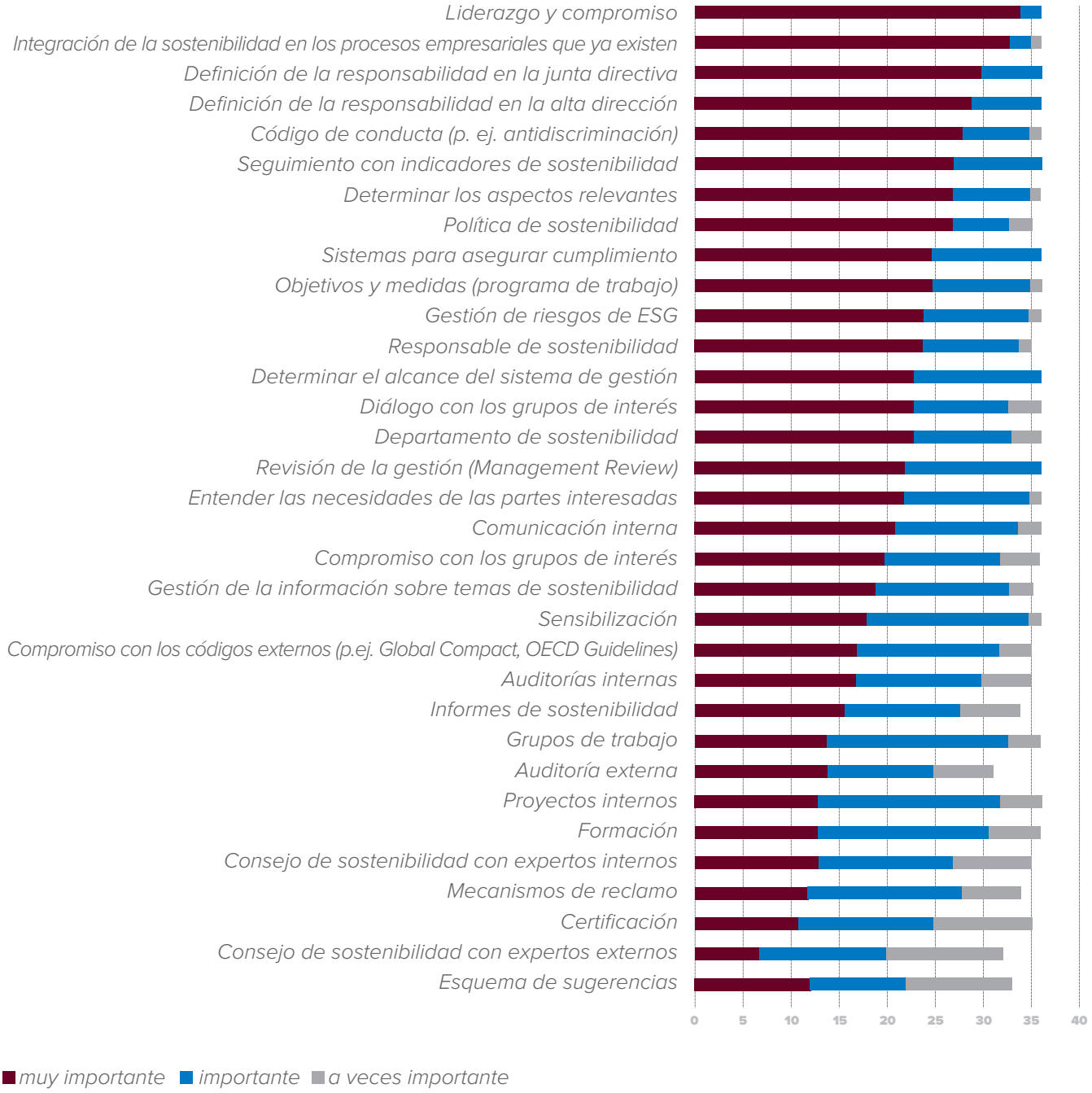



■ *Los gerentes que afirman que este componente es muy importante (n=36)* ■ *Marcos que requieren este componente (n=14)*

[2] De los 40 expertos que participaron en la encuesta, 36 trabajan en empresas que tienen implementado un sistema de gestión ambiental o de sostenibilidad. Sólo se tuvieron en cuenta sus respuestas aquí.

[3] EMAS significa European Eco-Management and Audit Scheme (Esquema Europeo de Eco Gestión y Auditoría). Es aplicable en todo el mundo. Hoy en día, el sistema de gestión requerido es casi idéntico al ISO 14001. Para obtener la certificación, el EMAS requiere la presentación de informes públicos y el cumplimiento de la legislación. A diferencia de la norma ISO 14001, el sistema de certificación EMAS se gestiona en colaboración entre la industria y el sector público. Entre otras cosas, existen registros nacionales en los que se detallan las empresas certificadas y sus informes (por ejemplo, para Alemania www.EMAS-Register.de con información en inglés).

**Importancia de los Elementos del Sistema de Gestion desde la Perspectiva de los Expertos**



# Publicaciones

Esta guía es una de las diferentes publicaciones preparadas durante el proyecto "Advancing Sustainability Management in Latin American Companies" (Avanzando en la Gestión de la Sostenibilidad en las Empresas Latinoamericanas), apoyado por el Ministerio Alemán de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza y Seguridad Nuclear.

**Panorama general de las publicaciones:**

| | |
|---|---|
| **Estudio** | **A Sustainability Management System that meets all Standards**<br>El estudio científico documenta, escrito en inglés, el trabajo científico incluyendo los resultados empíricos. Se dirige en particular a los académicos. También se dirige a las organizaciones que buscan crear o mejorar marcos de trabajo y a los gerentes de sostenibilidad que desean ver los resultados de la encuesta de expertos. |
| **Guía práctica**<br>(esta publicación) | **Guía práctica para empresas que desarrollan un sistema de gestión de la sostenibilidad**<br>Una guía práctica que resume los resultados relevantes para el negocio. Está diseñado de acuerdo a las necesidades de las empresas. Hay una edición en español y otra en inglés. |
| **Ejemplos reales** | **Casos Practicos sobre la gestión de la sostenibilidad**<br>Una recopilación con ejemplos reales de empresas líderes chilenas, mexicanas y alemanas. Esta recopilación contribuye a ilustrar cómo están diseñados en la práctica los elementos esenciales de la gestión. Los ejemplos latinoamericanos están descritos en español y los alemanes están descritos en inglés. |
| **Marcos relevantes** | **Frameworks for Sustainability Management briefly described**<br>Un pdf (en inglés) el que se describen brevemente los marcos relevantes para la gestión de la sostenibilidad. |

Las publicaciones están disponibles en los sitios web www.wec.org y www.4sustainability.de.


**Impresión**

| | |
|---|---|
| **Editores:** | Institute for Sustainability, Berlin;<br>World Environment Center (WEC), Munich y Washington, D.C. |
| **Autores:** | Thomas Loew (Berlin), Christian Izquierdo Cruz (México, D.F.), Ernesto Samayoa Denys (San Salvador), Frank Werner (Munich) |
| **Ilustraciones:** | CC-BY |
| **Texto:** | CC-BY-NC-ND |
| **Derechos de imagen:** | foto de portada (Anamul Rezwan), página 5 (WEC), página 11 (Anamul Rezwan), página 15 (BASF SE), página 16 (WEC), página 20 (WEC), página 22 (WEC), reverso (Brett Sayles) |

WEC®
World Environment Center

Institute for
Sustainability