

Descifrando las claves del impacto: prácticas para incorporar la sostenibilidad e ir más allá

LA SOSTENIBILIDAD SUPONE UNA OPORTUNIDAD PARA HACER MÁS COMPETITIVAS A LAS EMPRESAS. ES UNA INVITACIÓN A REPENSAR LOS MODELOS DE NEGOCIOS Y DINAMIZAR PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN QUE PERMITAN CRECER DE UNA MANERA AMIGABLE CON LAS PERSONAS Y EL PLANETA

M^a EUGENIA CLOUET
meclouet@gmail.com

Los desafíos del mundo actual requieren de las empresas una transformación profunda y transversal, que sean capaces de medir el impacto que generan y diseñar acciones que permitan mejorarlo y potenciarlo. En este sentido, la sostenibilidad no es algo nuevo, se trata de algo que se viene gestando hace tiempo. Un ejemplo de esto a nivel global es la agenda de desarrollo sostenible 2030 que invita a los gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, ciudadanía y empresas a ser conscientes de esa huella que dejan en la sociedad, a invertir tiempo y recursos en acciones que evidencien dicho compromiso. Pero también en la Unión Europea (UE) se evidencian muchos hitos en materia de regulación sobre este tema. Prueba de ello es la Directiva 2014/95/ UE sobre el reporte de información no financiera (NFRD) del año 2014. Desde entonces los avances están



sucedendo a una velocidad nunca antes vista. Destaco algunos hitos que reflejan los avances regulatorios en materia de sostenibilidad en los últimos dos años:

- El Pacto Verde de la UE en mayo del 2020 en el que se definió un paquete de iniciativas políticas cuyo objetivo es situar a la UE en el camino hacia una transición ecológica, con el objetivo último de alcanzar la neutralidad climática de aquí a 2050.
- La Ley Europea del Clima en la que se estableció y definió el

La Agenda 2030 invita a gobiernos, sociedad civil, ciudadanía y empresas a invertir tiempo y recursos en acciones que evidencien su compromiso con la sostenibilidad

objetivo de neutralidad climática en la UE a 2050 y que proporciona un marco para avanzar en los esfuerzos de adaptación a los impactos del cambio climático, por el cual, todos los Estados miembros deben poner en marcha estrategias y planes de adaptación.

- La Propuesta de Directiva sobre Diligencia Debida de las empresas en materia de sostenibilidad (febrero de 2022), cuyo objetivo es fomentar un comportamiento empresarial sostenible y

responsable a lo largo de todas las cadenas de suministro mundiales; y

- La Taxonomía Social, por su parte, surge con la intención de dirigir los flujos de capital a entidades y actividades que operan con respeto a los derechos humanos y apoyar inversiones que mejoran las condiciones de vida.

Llegados a este punto alguno podría preguntarse, ¿por qué este tsunami regulatorio? La respuesta tal y como indican los expertos es que Europa necesita captar fondos de inversores para financiar la transición verde y como la materia de sostenibilidad es tan amplia se hace necesario un lugar común para poder comparar y medir. En este sentido, tal y como sucede con la información financiera, desde la UE se ha pedido a la European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) que desarrolle un estándar único para poder hacer comparable todo lo referido a la sostenibilidad siguiendo los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

Ahora bien, más allá del marco regulatorio, muchas de las empresas que desean apostar por ello se ven en la incertidumbre y encrucijada de cómo estructurar su diseño organizativo para poder adaptar su forma de ser y hacer negocios hacia modelos sostenibles que reflejen este impacto de una manera tangible.

Creo que la primera pregunta que tendríamos que clarificar es ¿qué entendemos por impacto? e indagar sobre los tipos de impacto que existen para que luego, cada empresa desde su propia identidad y naturaleza defina cómo quiere integrar la sostenibilidad y escalar así su impacto.

La sostenibilidad supone una oportunidad para hacer más



.....
Más allá del marco regulatorio, muchas de las empresas que desean apostar por ello se ven en la incertidumbre de cómo estructurar su diseño organizativo para poder adaptar su forma de ser hacia modelos sostenibles

competitivas a las empresas. Es una invitación a cambiar la mirada, repensar los modelos de negocios y dinamizar procesos de transformación que permitan crecer de una manera amigable con las personas y el planeta. Para que eso suceda, las normativas que se plantean pueden impulsar la competitividad para crecer de manera más humana. Por ello, la sostenibilidad no se trata de una línea de trabajo más dentro de las compañías, sino que es un aspecto transversal que abarca a toda la organización y a todos sus departamentos por eso debe partir de la propia identidad y naturaleza organizacional.

Pongo el énfasis en esto porque el viaje hacia la sostenibilidad y el impacto ya ha comenzado, aunque no todas las empresas están en el mismo punto. Algunas porque desconocen cómo embarcarse en esta aventura, otras porque están en camino de cambiar sus estructuras, unas tantas porque han sufrido fracasos o están temerosas de lo que pueda significar para la propia empresa. O simplemente porque están esperando ver cómo

se mueven los otros actores del ecosistema.

¿QUÉ ENTENDEMOS POR IMPACTO?

Tomando como referencia la definición de Impact Management Project podemos decir que el impacto son los cambios, positivos o negativos, que provoca una empresa en las personas y el entorno en el que desarrolla su actividad. Podríamos decir que existen dos tipos de impacto:

- a) Uno asociado a lo que la empresa realiza, es decir, soluciones para la vivienda, salud, energía renovable, educación, etc. Profundizar en este tipo de impacto requiere de metodologías específicas como la teoría del cambio que permite conocer y analizar cuáles son los cambios que produce la actividad en los usuarios que se pretende atender con la propia actividad.
- b) Otro tipo de impacto es el asociado a cómo ejecuta dicha actividad, esto es, por ejemplo, el impacto que genera la contratación de personas con dificultades; la elección de consumo de energía 100% renovable; las



políticas de conciliación, igualdad; la priorización y elección de materias primas sostenibles. etc.

Este es el tipo de impacto que abordan las herramientas de autodiagnóstico existentes tales como el de la Cámara de Comercio de España, el Sistema B y el Pacto Mundial Red Española, entre otras que permiten a las empresas identificar las áreas de impacto socio ambiental. Para ello se utilizan los criterios ASG.

¿CÓMO SE PUEDE CONOCER EL IMPACTO?

Como mencioné anteriormente existen distintas metodologías que se pueden utilizar para conocer el impacto de una organización. Lejos de querer agotar el tema planteo algunas ideas que pueden servir como una posible hoja de ruta a seguir.

1. Un buen punto de partida consiste en definir qué entiende la empresa por impacto social y ambiental.
2. Luego, se debe determinar qué enfoque se utilizará para medir el impacto y quiénes participarán del proceso.
3. Seguidamente, es preciso definir y delimitar las áreas materiales a partir de los impactos y actividades más relevantes. Para ello puede servir considerar cuáles son las preocupaciones que tienen nuestros grupos de

interés y cómo responde nuestra organización.

4. Después, es necesario determinar la metodología de medición que mejor se adapte a los impactos que se quieren medir.
5. A continuación, se deben determinar cuáles serán los indicadores que se utilizarán y diseñar los instrumentos que se utilizarán para realizar la medición.
6. Una vez realizado los pasos anteriores es momento de calcular los impactos y analizar la información. Para esto puede ser útil vincular los resultados con la estrategia del negocio.
7. Finalmente, es fundamental trazar líneas de acción para potenciar el impacto y comunicar tanto el impacto socio ambiental generado como las líneas de acción futuras.

¿QUÉ ACCIONES PODRÍAMOS DINAMIZAR HACIA EL INTERIOR PARA INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD E IMPACTAR MÁS?

Esta es una de las grandes preguntas que deberíamos hacernos ya que los retos actuales requieren de nuevas formas de hacer y ser. Y en este aspecto, a mi juicio, no se puede negar el poder transformador de la innovación para lograr una competitividad más sostenible así como transiciones justas e inclusivas para las personas. Por lo expuesto, quisiera acercar algunas prácticas

|||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||
No se puede negar el poder transformador de la innovación para lograr una competitividad más sostenible

que pueden servir de inspiración para incorporar la perspectiva de sostenibilidad e impacto en las empresas e ir transformando gradualmente la cultura hacia una de innovación e impacto.

1. Promulgar un propósito social e integrarlo en la estrategia empresarial. Puede servirnos reflexionar sobre el aspecto social del propósito empresarial y alinearlos con los valores organizacionales. Una vez formulado es preciso que el aspecto social del propósito cobre vida a través de una estrategia empresarial comprometida con la sociedad, sus necesidades y retos. Una manera asequible de hacerlo es redireccionando las prácticas tradicionales de responsabilidad social empresarial hacia la innovación.
2. Incorporar la perspectiva del impacto en los procesos de innovación. A la hora de dinamizar procesos de innovación puede ser útil pensar en el impacto que esto tendrá en los usuarios (internos y externos) y en los procesos, es decir en el cómo se harán las cosas. También puede ser útil identificar las áreas de impacto
3. Fomentar el intraemprendimiento. Transformar e integrar a los empleados como actores fundamentales del proceso de innovación promoviendo el intraemprendimiento, es decir, que sean ellos los promotores de la innovación y el impacto.
4. Involucrar y recompensar a los empleados. Las empresas exitosas involucran y recompensan a los empleados que impulsan y desarrollan ideas innovadoras con impacto social y ambiental. Para

.....

**Gada empresa
es diferente,
pero
necesitamos
preguntarnos
cuál queremos
que sea
nuestro
impacto y
hacernos cargo
de la huella
que dejamos**

esto es preciso crear estructuras, promover concursos, laboratorios e incubadoras, donde los empleados puedan -de manera individual o en equipo- desarrollar ideas sostenibles que se traduzcan en soluciones concretas.

5. Establecer alianzas estratégicas para innovar e impactar más.

Esta idea enlaza perfectamente con el punto anterior porque las alianzas son útiles para involucrar a los empleados, dinamizar y potenciar el ecosistema innovador. ¿Por qué? Porque la innovación abierta acelera, intensifica y potencia la transferencia de conocimiento a través del intercambio de recursos lo que incentiva a los empleados a compartir ideas y saberes no sólo para innovar sino también para obtener mejores ventajas competitivas.

Aquí acerco algunas prácticas que pueden ser exploradas por las empresas:

a) Liderar procesos de innovación abierta, es decir, asignar empleados a proyectos que tengan

por objetivo abordar problemas sociales locales junto a otros actores externos (ONG, empresas sociales, pequeñas empresas, agencias gubernamentales, etc.).

b) Trabajar de forma asociada con emprendedores sociales.

En estos casos, las empresas funcionan como inversores, sus empleados brindan asesoría y ofrecen asistencia técnica. Para ello se lanzan concursos de innovación, laboratorios o plataformas que faciliten la interacción entre los empleados y estos innovadores sociales.

c) Generar acuerdos con incubadoras de *start ups* para promover que los propios empleados se comprometan como entrenadores y mentores para los emprendedores.

6. Tener la innovación social en el centro del negocio y medir el impacto.

Esto hace que todos los empleados estén involucrados en encontrar soluciones de negocio a los retos socioeconómicos y ambientales. Por eso es

importante ser capaces de establecer indicadores clave que demuestren el impacto logrado e incorporar métricas que faciliten monetizar el impacto y evaluar el retorno de la inversión social realizada.

Estas son algunas iniciativas que pueden contribuir a que las empresas puedan integrar la innovación con un impacto social de manera gradual dejando una huella positiva en la propia organización, su cadena de valor, en sus grupos de interés y sector al que pertenece.

Si bien es cierto que cada empresa es diferente y las acciones para integrar la sostenibilidad variarán según la realidad de cada una, hay un propósito que debiese ser común a todas y es el de impactar positivamente con cada una de las iniciativas que se ponen en práctica. Por eso estoy convencida que hoy más que nunca es tiempo de pasar a la acción, necesitamos preguntarnos cuál queremos que sea nuestro impacto y hacernos cargo de la huella que dejamos ●

.....

PARA SABER MÁS: European Sustainability Reporting Standards. <https://www.efrag.org/lab3?AspxAutoDetectCookieSupport=1#subtitle5>; Impact Management Project. <https://impactmanagementplatform.org/>; Propuesta Directiva de Información (CDSR) (2021). https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en; Reglamento de la UE. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32020R0852>; Taxonomía Social https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en.pdf; Andreu Pinillos, A.; Castilla Vida, A.; García Tejerina, I. (2021). Sostenibilidad El Tsunami regulatorio que viene (I). https://www.ey.com/es_es/rethinking-sustainability/sostenibilidad-tsunami-regulatorio; Andreu Pinillos, A.; Castilla Vida, A.; García Tejerina, I. (2021). Sostenibilidad El Tsunami regulatorio que viene (II). https://www.ey.com/es_es/rethinking-sustainability/sostenibilidad-tsunami-regulatorio-ii; Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard: Harvard Business School Press; Chesbrough, H. W. (2008). Introduction. *California Management Review*, 50(3), 6-11; Googins, B.; Mirvis, P. (2017). The New Business of Business-Innovating for a better World. Giving Thoughts, Conference Board, 1-19. <https://www.conference-board.org/publications/Business-Innovation-for-Better-World>; Mirvis, P.; Googins, B.; (2018), "Engaging employees as social innovators", *California Management Review*, 60(4), 25-50. <https://doi.org/10.1177/0008125618779062>; Grassano N.; Hernández Guevara H.; Tuebke A.; Amoroso S.; Dosso, M.; Georgakaki, A.; Pasimeni, F. (2020). The 2020 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, EUR 30519 EN, Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978- 92-76-27418-6.

IMÁGENES: Página 20: <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/materiales.htm>

.....