

LLYC

10 RETOS DE LA ESG EN UN MUNDO CONVULSO

HOJA DE RUTA PARA EMPRESAS QUE APUESTAN
POR UN COMPROMISO REAL

Septiembre 2022

ÍN.

DICE

Introducción	3
Un punto de partida: la conversación sobre ESG	4
Un lenguaje común y claro	7
Más allá del soft law y el cumplimiento formalista de la ley	10
Lo que no se mide no se puede mejorar	12
Impulso desde la Administración Pública	13
Acción colectiva y colaboración público-privada-social	15
Necesidad de incentivos para un nuevo liderazgo	16
La “S”, el gran reto pendiente	17
Más valor en la cadena de suministro	19
Formación para el cambio	20
En resumen: nuestro decálogo	21
Nuestras personas expertas y nuestra metodología	22

INTRODUCCIÓN

El año 2030 parecía lejano y nos sentimos capaces de manejar la incertidumbre y los desafíos con el conocimiento (filosófico, tecnológico o técnico) del que disponíamos. Pero la velocidad, la incertidumbre y la confusión han ido en aumento.

La trepidante coyuntura que hemos vivido en los últimos meses pone claramente de manifiesto la interconexión de los elementos sociales, éticos y ambientales y su creciente importancia para la ciudadanía que ve cada vez más cercana la emergencia climática, las desigualdades y problemas sociales y se cuestiona el progreso de nuestra sociedad. También es evidente el rol esencial de las empresas ante los grandes retos en ESG que se nos plantean como sociedad y la necesidad de que todas eleven su ambición y, especialmente, el numeroso segmento de pequeñas y medianas empresas entienda las claves que van a determinar su competitividad a futuro, ya que todas ellas pasan por reforzar su compromiso con la sostenibilidad.

Por ello, desde LLYC hemos querido partir de una escucha de la conversación social y análisis que cubra desde el periodo pre-pandemia hasta el momento actual para entender la evolución, prioridades y carencias en estos ámbitos. A partir de ahí, hemos trabajado en colaboración con algunas de las voces más expertas de nuestro país para identificar en un debate conjunto los retos más inmediatos para las empresas.

Este informe de 10 retos nos sirve como punto de partida para trabajar en cada uno de ellos y desgranar sus claves, tratando de orquestar soluciones eficaces que ayuden a las organizaciones a progresar también en sus contribuciones al desarrollo sostenible.



UN PUNTO DE PARTIDA: LA CONVERSACIÓN SOBRE ESG

En LLYC somos conscientes del poder que tiene la conversación digital para mover la opinión pública. Por ello decidimos analizar la conversación relacionada con ESG en Twitter, trabajando sobre un dataset de aproximadamente **11,5 millones** de mensajes generados en España, en español y dentro de España, desde el 1 de mayo de 2019 y el 6 de junio de 2022. Además del volumen de conversación y sentimiento, nuestros tecnólogos analizan las relaciones y el engagement, la aceleración de temas y la configuración de comunidades.

¿Cuáles son los temas que más interesan a la ciudadanía?
¿Qué ha pasado en este largo periodo, marcado por la emergencia, tanto climática como sanitaria?

El territorio “Contaminación y residuos” aglutina más de un tercio de las conversaciones, con participantes constantes y persistentes, líderes de opinión en muchos casos. Recordemos que la reducción de la contaminación del aire, el agua y el suelo, y la gestión de los residuos, son problemas de alcance y gestión local, más cercanos a los perfiles que impulsan las conversaciones. Por eso es también el tema donde más perfiles participan, principalmente activistas de orientaciones diversas.

El segundo gran tema se corresponde con el mayor reto ambiental de nuestra era: el cambio climático, con un 25,1 % de los mensajes y un 22 % de los perfiles. De manera preocupante, destaca la intensa actividad de perfiles negacionistas ante una actitud más apagada del resto de

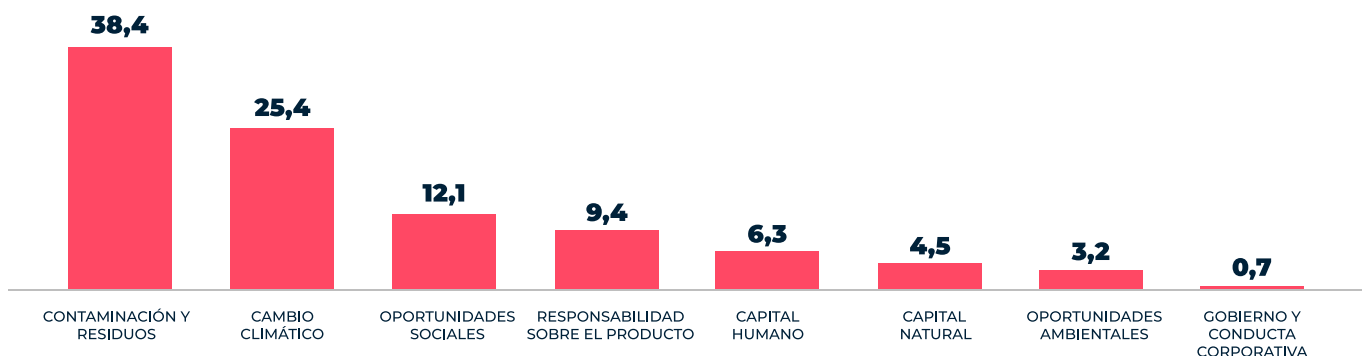
comunidades. Quizá estamos dando por hecho que el nivel de conocimiento y sensibilización de la sociedad es ya alto ¿seguro?

En cuestiones sociales, sin embargo, la tendencia es la contraria. Son precisamente los asuntos relacionados con estas temáticas aquellos donde el número de perfiles supera al de mensajes. Es decir, hay muchas personas hablando de muchos temas dentro de cada territorio, cuando en otros, de índole más corporativa, aparecen menos perfiles para cada tema, lo que supone que son territorios menos cercanos o más especializados.

Por ejemplo, el territorio “Responsabilidad sobre el producto”, con una porción de la conversación del 6,18 %, registra sin embargo una proporción elevada de mensajes por usuario, superior a territorios donde tanto la proporción de conversaciones como de perfiles son mucho más altos.

No obstante, se empieza a detectar cierta desaceleración de la conversación en este terreno, frente a otros temas que, con menor relevancia cuantitativa, sí que muestran una tendencia creciente, que puede asociarse a la mayor concienciación de los usuarios y su mayor conocimiento de las materias. Es el caso de “Oportunidades ambientales” (energías renovables, construcción verde, tecnologías limpias) impulsado por el debate social que se ha acelerado en los últimos meses en torno al mayor uso de fuentes energéticas de origen no fósil y donde los profesionales, expertos y empresas son especialmente activos.

DISTRIBUCIÓN DE CONVERSACIONES POR TERRITORIO (% SOBRE TOTAL)





Por otra parte, la creación de empleo es el principal tema de las conversaciones sobre capital humano, en un entorno de incertidumbre económica. El análisis hace hincapié también en la relevancia del teletrabajo y la salud laboral, algo que parece lógico cuando la pandemia ha ocupado buena parte del periodo analizado.

La conclusión más inmediata es que las conversaciones se van haciendo tanto más intensas en la medida en que los usuarios de las redes las empiezan a sentir como algo cercano y propio: los episodios climáticos extremos nos llevan a tener en cuenta la emergencia climática, la falta de materiales acelera la conversación sobre recursos y la difusión de prácticas poco éticas, en un entorno de incertidumbre económica nos hace preguntarnos a quién entregamos nuestro dinero y si conservaremos nuestros empleos.

Conocedores de esta realidad, los líderes de opinión y las comunidades más activistas aprovechan estos detonantes para visibilizar diferentes asuntos y tratar de conseguir avances reales.

Las conversaciones se van haciendo tanto más intensas en la medida en que los usuarios de las redes las empiezan a sentir como algo cercano y propio.

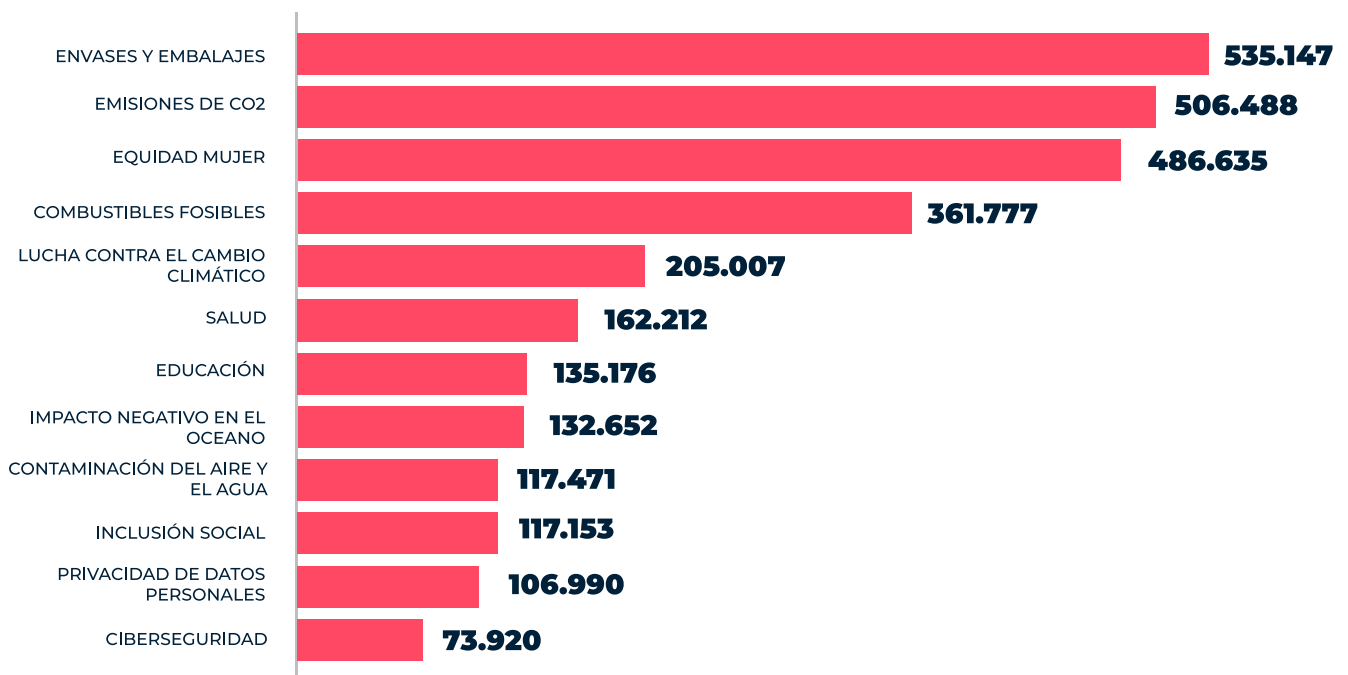
En el periodo analizado, el tema con más mensajes negativos se refiere a envases y embalajes, donde se focalizan las críticas al uso excesivo de material y al uso de plásticos. Preocupa el aumento de emisiones de CO2, el uso de combustibles fósiles y la calidad de las políticas, además de las consecuencias del cambio climático sobre los océanos. En materia social, son las cuestiones relacionadas con la igualdad (o más bien, la falta de ella) las que concentran el reproche, a las que se suma la preocupación por la gestión correcta de los datos en las redes y la vulneración del derecho a la privacidad.

Si nos fijamos en cuestiones de gobernanza, donde las menciones son menores en general, cabe resaltar que las críticas son especialmente abundantes en relación con episodios de corrupción, sueldos excesivos o funcionamiento poco democrático de los órganos de gobierno.

La privacidad de los datos personales focaliza el 91 % de las conversaciones en torno a "Responsabilidad del producto", donde más de la mitad de los mensajes se han identificado como negativos, advirtiendo de riesgos de filtraciones o de posibles malas prácticas.

Twitter se ha convertido en un ágora de profunda crítica a las marcas que no actúan como se espera o como deben, pero donde todavía se escucha a los líderes de opinión solventes.

REPROCHE SOCIAL: QUÉ NOS PREOCUPA (Nº MENSAJES CON SENTIMIENTO NEGATIVO)



UN LENGUAJE COMÚN Y CLARO

En la sociedad actual se ha implantado la idea de que las empresas deben satisfacer necesidades que detectan en la sociedad. Hablamos de un capitalismo de stakeholders. En este nuevo paradigma atender con éxito las expectativas de los grupos de interés y saber encajar las controversias entre ellas es la clave para que las empresas pervivan. La ciudadanía exige una actividad empresarial guiada por otros valores, comprometida con la sostenibilidad, con el trabajo digno y respeto a la diversidad, etc. Pero existe una gran dispersión de paradigmas conceptuales y también de términos para denominar la propia sostenibilidad y lo que abarca, generando confusión. ¿Cuál debe ser el enfoque y marco común?

Cristina Monge, politóloga y socióloga experta en cambio climático, recuerda que “en la sociedad actual, tras una pandemia y conforme se acumulan las evidencias de los efectos del cambio climático, cada vez son más las empresas que entienden que en un entorno sano, las empresas pueden crecer y hacer negocio. Sin embargo, en un entorno enfermo, las empresas tienen más posibilidades de enfermar y morir. De ahí que los nuevos paradigmas tengan que partir de la dependencia de las empresas respecto al entorno en el que operan”.

Victor Viñuales, director ejecutivo de la Fundación ECODES, afirma que “la verdadera revolución es el nuevo rol de la empresa con una visión 360° e integral de los compromisos ambientales, sociales y de buen gobierno; una visión transversal, donde todos los ejes están unidos”.

Desde las instituciones se han ido creando diferentes marcos de alcance global donde articular las actuaciones, generar alianzas y poner en valor los logros, con el objetivo de difundir y generalizar las buenas prácticas, principalmente, y también de consolidar los liderazgos y posicionar a quienes los ejercen como referencia de buen hacer.

En el año 2000 se lanzaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con compromisos en materia social, ambiental y económica que los países miembros de Naciones Unidas se comprometieron a cumplir. Aunque lograron un descenso sustancial de la pobreza extrema, se centraron en los países en desarrollo, en impulsar la convergencia con el resto del mundo, sin involucrar de manera directa a empresas y ciudadanos en un desarrollo sostenible para el conjunto del planeta y sin interpelar en el cambio necesario a los países desarrollados.



Cristina Sánchez, directora ejecutiva del Pacto Mundial de Naciones Unidas España, explica que en el año 1999 Kofi Annan lanza el Pacto Mundial de Naciones Unidas, con diez principios en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción específicamente dirigidos a las empresas. "La aplicación de estos Principios supone la licencia básica para operar que todas las empresas deberían tener, porque provienen de marcos universalmente aceptados, minimizan los impactos negativos e impulsan los negocios con impacto positivo en todas las variables del desarrollo".

Los principios recogidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas han contado desde su presentación con una excelente aceptación del mundo empresarial en general y del mundo financiero en particular, habida cuenta de su relevancia a la hora de prevenir riesgos y de la falta de efectividad de los gobiernos en la lucha contra el cambio climático, cada vez más acuciante.

Silvina Bacigalupo, presidenta de Transparency International-España, "el cambio se precipita con la crisis económica de 2008: millones de personas en el mundo desarrollado pierden sus empleos y sus casas, mientras se erosiona la fe en los gobiernos y las empresas. Esto tuvo su reflejo en el desarrollo de códigos de buen gobierno de los que nacen las obligaciones y deberes".

En 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas (AG-ONU) define los Objetivos de Desarrollo Sostenible, integrantes de la llamada Agenda 2030, con el cumplimiento del acuerdo de París como piedra angular.

A diferencia de sus antecesores, los ODM, los ODS interpelan al conjunto del planeta y a todos los actores

políticos, sociales y económicos, en un modelo de desarrollo global que parte de la sostenibilidad en su visión más amplia.

Pero, ¿es realmente la Agenda 2030 un catalizador efectivo del modelo? ¿es el lenguaje común para las empresas en el que apalancar sus esfuerzos? ¿qué implicaciones tiene un cambio de semántica?

Para **Cristina Sánchez** "sí, la agenda es el modelo de la sostenibilidad, y lo demuestran los datos, por ejemplo, que el 86% de la empresas conocen los ODS y un 78% de las estrategias de sostenibilidad existentes están alineadas con ellos".

Para **Silvina Bacigalupo** "La Agenda 2030 y los ODS marcan las políticas públicas de los Estados firmantes. Es un programa dirigido a la sociedad y a todos los stakeholders en el que la empresa es probablemente el stakeholder más importante por su rol trascendental en la economía de un país y en la creación de empleo. Una empresa que no oriente sus esfuerzos de negocio a alinearse con los ODS y sus metas estará en peores condiciones para concurrir a las políticas de fomento que tomen especial atención a la realización de los ODS".

Sin duda, otro gran catalizador es el entorno de inversión ESG. Los datos ESG nacen para proteger las inversiones de los riesgos financieros, de reputación o regulatorios asociados con el cambio climático, el buen gobierno o el ámbito social. Son una herramienta para ayudar a medir la resiliencia de una empresa frente a los riesgos ESG importantes, siempre desde un punto de vista financiero, aunque se extrapola que una buena gestión de estos riesgos es también un buen desempeño ESG.



Antonio González, director General de Impact Hub y miembro Junta Directiva de Spain NAB, explica que “los ODS nacen desde las políticas públicas y el ESG desde el ámbito financiero, aunque también están nuevos modelos y marcos nacidos desde el activismo y el cuarto sector; pero quizá los ESG son el planteamiento más potente, un caballo de troya que proporciona un territorio común desde el dinero, con una determinación más precisa y mayor incentivo, a priori”.

José Ignacio Besga, miembro Comité Mundial de Ética del Turismo de la OMT y Presidente de la Fundación Clúster de Ética del País Vasco, coincide al firmar que “la ESG y los criterios que conlleva son unas siglas que representan una marca muy poderosa. El final de la pandemia, la inicial y salvaje nueva guerra, la velocidad exponencial del cambio climático y demás consecuencias hacen a la sociedad muy receptiva a la filosofía ESG. Los compromisos que entraña en los ámbitos medioambiental, social y de buen gobierno corporativo, abarcan o pueden abarcar una inmensa parte de la actividad de las empresas y, también, de las organizaciones públicas (los aspectos económico-financieros tienen fronteras comunes con los Social y la Gobernanza, principalmente)”.

Chema Vera, director Ejecutivo de UNICEF España, advierte, además: “debemos tener en cuenta a los antimarco y el push back actual de una parte de la población hacia la Agenda 2030. Hay una corriente de opinión pública y posición política (extrema derecha aunque también partes de la extrema izquierda) que han tomado la Agenda 2030 y el Cambio Climático como iconos de la guerra cultural, manipulando su sentido hasta la caricatura para que aparezcan como la “agenda de las élites globalistas”. De hecho - insiste - ya hay algunas señales incipientes de ello, como que algunos líderes moderados de centro derecha, así como algunas grandes


empresas, comiencen a distanciarse de la Agenda 2030 por este motivo, al menos a no apostar con tanta claridad por ella”.

Silvina Bacigalupo cree que “el que se ponga en duda la Agenda 2030 como un problema de “agenda de élites” está vinculado con el hecho de que realmente la Agenda 2030 es un programa social opuesto al que sustenta “el capitalismo liberal”.

Es una Agenda con un núcleo duro basado en la desigualdad y requiere un gran esfuerzo y renuncias a determinados estándares vinculados fundamentalmente a la creación de ganancias para el accionista. Pero, en todo caso, la Agenda 2030 -se acepte como la dirección necesaria, obligada, o se rechace por considerarse que es una agenda de élites- ha marcado un cambio de rumbo en el que la empresa tal y como era en el modelo capitalista tradicional se desvanece. Es un punto de inflexión frente al programa económico liberal de la globalización de mediados de los '80.

Carlos Mataix, director del Instituto de Tecnología para el Desarrollo - Universidad Politécnica de Madrid (UPM), coincide en esa necesidad de unión al afirmar que “lo ideal es encontrar la confluencia de los ODS (política pública) con lo ESG (financiero y empresarial). Un perfecto ejemplo es la política de misiones europea como la Misión Ciudades que busca lograr la neutralidad climática de 100 ciudades europeas en 2030 desde la colaboración efectiva público-privada”.

En definitiva, la asunción de la Agenda 2030 con sus ODS y las políticas de ESG dentro de las empresas suponen sendos marcos para avanzar en el camino de la sostenibilidad, objetivo último, colectivo e inaplazable.



Desde los diferentes marcos, un reto es no olvidar la triple dimensión (ambiental, social y buen gobierno) y ser coherente, consistente y didáctico.

MÁS ALLÁ DEL SOFT-LAW Y EL CUMPLIMIENTO FORMALISTA DE LA LEY

La existencia de más regulación, siendo imprescindible para garantizar la marcha de las empresas hacia la sostenibilidad, por sí sola no es suficiente. **Cristina Monge** afirma que “en muchas ocasiones las obligaciones establecidas en una norma adquieren por parte de no pocas empresas una interpretación formalista en la que se pierden el fondo y los valores. En este sentido, es fundamental que las empresas entiendan el fin último del desafío de la sostenibilidad como algo propio, y no tanto como parte de un check list que deben cumplimentar, como ocurre en ocasiones cuando responden a cuestionarios sobre su desempeño en materia de reducción de emisiones de CO2 o similares”.

Gobierno corporativo y cumplimiento son temas lejos de la conversación social, incluso de las empresas. El análisis realizado en twitter muestra que solo generan un 0,7 % de los mensajes, asociados en general a noticias relacionadas con malas prácticas. En el conjunto de mensajes emitidos directamente por las empresas suponen el 5 %, muy por debajo del 9 % que corresponde a temas sociales y laborales; el 16 % de comunicación sobre el producto y, por supuesto, los temas ambientales, que aglutinan el 70 % de las comunicaciones corporativas.

El cumplimiento normativo es el primer paso para establecer en cualquier empresa una cultura empresarial y un gobierno corporativo alineado con los valores de la sostenibilidad según **Silvina Bacigalupo**, quien también afirma que “existe un escenario normativo extraordinariamente amplio o, incluso, desbordado (hiperinflación normativa) a la que se enfrenta en la

actualidad la actividad empresarial. Ello es producto de la devastadora desregulación originada por el modelo anterior. En este sentido, es necesario reencontrar el equilibrio y abordar una revisión normativa de un modo holístico. Sin un respeto por el valor del Derecho, no habrá cultura de integridad”.

Todos los expertos coinciden en que los marcos de voluntario cumplimiento y recomendaciones -soft law-, aunque actúan como importantes incentivos, tienen sus limitaciones.

De nuevo **Silvina Bacigalupo** puntualiza que “solo en un marco en que las reglas del juego estén legalmente establecidas, es decir, sean legítimas y aplicables a todos los actores, se podrá garantizar la igualdad de condiciones y la igualdad de concurrencia en el mercado. El marco del soft law sirve para ir sensibilizando a los futuros destinatarios obligados de las normas, pero sin leyes y normas de obligado cumplimiento no es posible garantizar la igualdad. Ante las normas jurídicas todos son iguales; sin embargo, en el marco del voluntario cumplimiento, cada uno hace lo que puede y nadie tiene la legitimidad de exigir más”.

Pero, las pequeñas y medianas empresas forman el entramado empresarial más importante de la economía española y se enfrentan a grandes retos en el cumplimiento normativo. Es importante que estas empresas comprendan las implicaciones de estos cambios normativos y de mercado, y el papel que pueden desempeñar en este debate, para garantizar una contribución positiva.



Para lograr la eficacia de las normas, **Patricia Gabeiras**, Socia fundadora de Gabeiras & Asociados, impulsores de B Lab - Sistema B - empresas con propósito, explica que "es necesario que la normativa venga acompañada de un adecuado sistema de inspección y supervisión del cumplimiento, así como de criterios que sirvan a las empresas de ayuda y acompañamiento para el correcto cumplimiento de las obligaciones que establece la ley. En particular, se advierte la necesidad de un mayor esfuerzo para dar a conocer las obligaciones legales que afectan especialmente a las empresas medianas. Entre sus retos, hoy, destaca la necesidad de conocer y ser capaz de aplicar normativa vigente, en especial, las normas de debida diligencia, la ley de información no financiera y la de cambio climático".

Joaquín Nieto, Creador de SustainLabour y los últimos 10 años representante en España de la OIT, advierte de que se debe analizar en profundidad si las sanciones previstas son excesivamente bajas como para lograr su finalidad preventiva y, así, el cumplimiento, porque éstas son integradas en el cálculo del coste del incumplimiento.

Chema Vera asegura que "muchos hablan ya de un tsunami regulatorio, prefiriendo los modelos y marcos voluntarios. La ley deben ser los mínimos obligatorios para todos y suficientemente robustos y detallados (como lo es y será la taxonomía europea) y debe existir consistencia entre el nivel internacional, nacional y regional".

Para **José Ignacio Besga** "es fundamental un departamento de compliance que aglutine y audite la política de ESG ante la Gobernanza. Y un organismo exterior que la valide".

Jordi Sevilla, exministro y expresidente de REE, asesor de sostenibilidad de Consejos de Administración, apunta además a la necesidad de que "se ofrezca una estabilidad regulatoria y no moverse al ritmo de la crispación y polarización. Para el cambio requerido se necesita un horizonte largo. Un ejemplo de pérdida de tiempo y oportunidades es el caso de la energía fotovoltaica".

Para una transición justa es necesario que las reglas sean obligatorias, contemplen regímenes especiales (allí donde el fomento sea necesario), exenciones allí donde sean necesarias, pero en todo caso cualquier de esas situaciones **sean iguales para todos los que se encuentren en situaciones iguales**.

Cristina Sánchez señala que "en el Pacto Mundial apoyamos definitivamente la creación determinadas normativas, como la referente a los derechos humanos, pero creemos que el verdadero éxito se conseguirá con una combinación inteligente de medidas, voluntarias y obligatorias".

Las empresas deben tener un enfoque de compliance integral y finalista, que cubra tanto los requisitos como los compromisos en todas las áreas de la compañía.

LO QUE NO SE MIDE NO SE PUEDE MEJORAR

Entendida como un elemento estratégico, la sostenibilidad permite crear ventajas competitivas a través de la generación de ingresos, la reducción de costes o la mejor gestión de riesgos y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Igualmente da acceso a nuevos mercados, oportunidades de negocio con administraciones públicas o como proveedores sostenibles, así como atracción y retención de talento, sobre todo en nuevas generaciones de empleados y empleadas.

La literatura del mundo de la empresa cada vez brinda más pruebas de que la sostenibilidad tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados y en el valor del accionista. Para que todo esto sea visible y pueda ser analizado y mejorado, es clave que se mida.

Chema Vera apunta que “en el ámbito de la sostenibilidad y de la Economía de Impacto se ha producido una enorme proliferación de marcos, herramientas y metodologías de medición de impacto, ESG y sostenibilidad con una muy escasa homogeneidad entre ellas. Incluso con contradicciones entre ratings e índices en los que la misma empresa aparece en posiciones muy diferentes”.

Ante esta situación, **Jordi Sevilla** propone “fijarnos en el ámbito financiero para ser capaces de extrapolar ese lenguaje común con indicadores claros y unívocos. Imagine un mundo en el que cada empresa tuviera que decidir por sí misma cómo medir, por ejemplo, los ingresos, o depreciar sus activos. O elegir entre tres o cuatro formas alternativas de hacerlo”.

Es cierto que las siglas ESG tienen su origen en el ámbito financiero y los datos ESG nacen para proteger las inversiones de los riesgos. Tiene sentido que la integración de las prácticas ESG haga que una empresa sea menos vulnerable a ciertos riesgos y, por lo tanto, resulte en flujos de caja más estables. Indirectamente, asumimos que una buena gestión de estos riesgos (medida como un buen desempeño ESG) equivale a un impacto positivo y medible en la sociedad, pero no siempre es así.

Hay un déficit de calidad de los datos. La falta de estándares comunes da como resultado una gran variación de indicadores, metodologías y puntos de datos (incluso para una sola empresa).

Además, también hay un déficit en la relevancia de esos datos. El foco está en los inputs (es decir, políticas, sistemas de gestión, divulgaciones, inversiones) en lugar de en los impactos.

Las métricas e índices de sostenibilidad intentan cuantificar el desempeño, pero el extenso mapa de indicadores disponible, con las especificidades que presenta cada uno de ellos, supone uno de los mayores retos para las compañías.

“La falta de recursos y herramientas adaptadas para la medición de la sostenibilidad de las pymes, que conforman el 99,8 % de las empresas y suman el 64 % del valor añadido en España, es el principal freno para el impulso del nuevo ciclo económico” según **Antonio González**.

Gregori Cascante, fundador de Daleph SA, de la cual es socio y CEO, apunta que “para lograr un estándar común, deben tenerse en cuenta varios aspectos: La inclusión de los tres factores diferenciados pero interdependientes (buen gobierno, medio ambiente y sociedad); el foco tanto en el ámbito específico a la empresa (operaciones, procesos y cadena de valor) como el externo (el impacto de estos en su entorno); Y la inclusión, por ahora insuficiente, de indicadores de impacto”.

Cristina Monge, además, insiste en que “Es hora de dejar de ver la ESG solo como gestión de riesgos, e impulsar lo que tiene de creación de valor y oportunidades. Y para eso, las métricas son imprescindibles”.

Los expertos afirman que necesitamos **estandarización de métricas a nivel global, transparencia y datos compartidos. Pero también las empresas pueden profundizar en definir un conjunto de métricas/metodologías para avanzar hacia la medición del impacto y la recompensa.** Esto es lo que impulsará la transición de ESG a organizaciones impulsadas por un propósito y a una inversión focalizada en impacto.

IMPULSO DESDE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Existen muchas palancas para impulsar el cambio necesario que están infrautilizadas. Los expertos destacan cuatro grandes palancas: la compra pública; la inversión pública; la fiscalidad e incluso el activismo público en empresas privadas a través, por ejemplo, de la SEPI.

Silvina Bacigalupo cree que “es necesaria la alineación de las políticas públicas con el modelo económico, social y medioambiental que se quiera impulsar y ello involucra a todos los poderes públicos. En este sentido, la crisis generada por la pandemia ha dado un giro importantísimo en la política económica de recuperación y cambio del modelo productivo de la UE. El establecimiento y la redefinición de la política de fomento europea con los Fondos Next Generation-EU es precisamente una forma de alinear las políticas públicas con un plan de urgencia y de inversión para una reestructuración del mercado europeo que deja atrás la anterior política de fomento de los fondos europeos tradicionales.

Es un cambio del mecanismo de fomento y del funcionamiento de las propias subvenciones, que focalizan fundamentalmente los hitos que se han de alcanzar y demostrar, y no tanto de la justificación del gasto. Se fomentan políticas públicas que requieren para empezar importantes reformas legislativas para poder siquiera alcanzar esos fines/hitos concretos.



El PRTR presentado por España para poder recibir estos fondos como estado miembro, exige en este sentido más de 120 reformas legislativas (p.ej. reforma laboral, reforma de las pensiones, de la formación profesional, son algunos de los temas..) sin las cuales no será posible acceder a los fondos puestos a disposición para la reestructuración del modelo productivo, del mercado de trabajo, del mercado de bienes y servicios”.

Por otro lado, **Joaquín Nieto**, creador de SustainLabour y en los últimos 10 años, representante en España de la OIT, afirma que “la Administración pública tiene un importante efecto tractor e incentivador sobre la economía y el sector empresarial en tanto en cuanto la contratación pública supone un importante porcentaje sobre el Producto Interior Bruto”.

Patricia Gabeiras considera que “es crucial disponer de una figura legal que dé cobertura y ayude a promover el modelo de las empresas con propósito. En junio de 2022 se ha presentado en el Congreso de los Diputados más de 30.000 firmas para que el proyecto de Ley de Creación y Crecimiento de Empresas presentado por el Gobierno, incorpore esta figura jurídica. Aunque esa ley ya incorpora avances como la enmienda del PP que propone la creación de dos figuras denominadas Fondos FIESE (Fondos de Inversión en Empresas Sostenibles establecidas en España) y FIESE Pyme (FIESE con inversión sostenible en pequeñas y medianas empresas), cuyo objetivo es promover la inversión en empresas establecidas en España que desarrollen una actividad sostenible desde el punto de vista ambiental y social, con especial atención a las PYMES, ampliando así sus opciones de financiación, hoy todavía excesivamente dependientes de la financiación bancaria”.

Jordi Sevilla afirma que “se ha avanzado bastante en la creación de planes de contratación pública sostenible y planes de compra responsable desarrollando las directrices necesarias para la incorporación de criterios ambientales en las distintas fases de la contratación. Quizá se prima en exceso la faceta medioambiental y deben reforzarse aspectos sociales y éticos”.

Gregori Cascante, en el mismo sentido, insiste: “es necesario repensar la relación entre lo público y lo privado para asumir los retos del momento. Esto pasa por crear nuevas formas de relación e implicará cambios tanto en la empresa privada como en la Administración Pública”.

Todas las personas expertas coinciden: La Administración Pública y el gobierno deberían recompensar a los mejores y condenar a los peores.

ACCIÓN COLECTIVA Y COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA-SOCIAL

El rol de la empresa en la sociedad está cambiando. Especialmente por lo que ha supuesto la pandemia, la empresa ha dejado de poder ser vista como una entidad al margen de la sociedad en la que opera. Según **Cristina Monge**, "Una concepción que hasta ahora quedaba reducida a círculos académicos o de especialistas, ha saltado a la opinión pública y al diverso universo de empresas. No sólo eso: la empresa, como demuestran cada vez más estudios, se entiende cada vez más como un actor clave en la marcha de la sociedad. "Un actor político", se afirma en algunas investigaciones".

En este sentido, la empresa tiene hoy que asumir el reto de lo que supone este cambio de percepción, y en materia de ESG, tiene que dejar de ser parte del problema para pasar a jugar un rol activo en la búsqueda y ejecución de soluciones. **Cristina Sánchez** señala que "la sociedad espera que los verdaderos líderes económicos hablen no solo de balances y resultados, sino también de lo que a las personas les preocupa: las desigualdades, el clima, el futuro". Sin embargo, pecaría de soberbia, y generaría rechazo, si esto lo hiciera de forma aislada del resto de actores. El paradigma que hoy se impone es el de la cooperación, multisectorial y multiactor. El único capaz de abordar los grandes desafíos que se le han presentado a nuestra sociedad.

Carlos Mataix explica que "para hacer posible esto se necesitan infraestructuras de acción colectiva que ayuden a generar el contexto necesario para el cambio. Dispositivos basados en la colaboración "público-privada-social" o colaboración multiactor, en el sentido en el que se plantea en la Agenda 2030 (donde se habla de PPPP "private-public-people partnerships"). En esta dirección

camina el modelo de misiones europeas como espacios de confluencia pública - privada - social con mecanismos de cooperación radical y transformadora. En está ya produciendo unos primeros resultados prometedores".


Estas misiones incorporan una cartera de acciones interdisciplinares basada en la I+D+I, destinadas a alcanzar metas ambiciosas de impacto. Europa se ha propuesto cinco misiones: Cáncer, Adaptación al cambio climático, Agua y océanos, Ciudades inteligentes y climáticamente neutras y Salud del suelo y alimentos. En España existen ya grupos espejo trabajando en este sentido.

También desde la sociedad civil están surgiendo iniciativas con el mismo modelo, como El día Después, una plataforma para generar alianzas transformadoras que aborden los desafíos que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Día Después busca generar una gran inteligencia colectiva que provoque innovación en los modelos y sistemas que sostienen el aparato productivo, las ciudades, el medio ambiente, etc.

Se trata de crear, afirma **Chema Vera** "Alianzas estratégicas que vayan más allá de intercambios puntuales, para favorecer transformaciones profundas".

Para **Victor Viñuales**, "se debe partir de la constatación de que los grandes retos que hoy tiene la humanidad no se pueden abordar por uno sólo de los sectores. Ni lo público, ni lo privado, ni el mundo del conocimiento, ni lo social, pueden con semejantes desafíos".



La clave es crear alianzas robustas en las que cada cual aporte lo que le identifica para poder abordar los desafíos pendientes.

NECESIDAD DE INCENTIVOS PARA UN NUEVO LIDERAZGO

Más de la mitad de las compañías del IBEX 35 (54 %) cuentan con un sistema de remuneración variable vinculado al desempeño ESG. La mayor parte de las remuneraciones están vinculadas al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad, especialmente los medioambientales, (reducción de emisiones de CO2 de alcance 1 y 2, o consumo de agua). Además, de 85 empresas del IBEX 35 más el mercado continuo, el 33 % tiene incentivos ligados a ESG.

Si miramos los datos globales, estos son aún más altos. Casi la mitad de las empresas del FTSE 100 establece objetivos cuantificables en cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza y ha empezado a incluir estos targets como parte de los paquetes de remuneración de los ejecutivos. En una encuesta a nivel mundial, elaborada en 2021 por Willis Towers Watson, más de tres cuartas partes de los miembros de los consejos de dirección y de los altos ejecutivos afirmaron que unos buenos resultados en esta área son un factor clave para unos resultados financieros sólidos.

Incluir los criterios ESG en los paquetes de remuneración de los directivos es una forma tangible de generar confianza en el público y a priori parece positivo para impulsar el cambio. Pero, sin embargo, hay estudios, como el del Journal of Economic Perspectives, que demuestran que incentivar objetivos con fines sociales puede socavar la motivación intrínseca. **Cristina Sánchez**, apunta que según el último Pacto Mundial de la ONU España, solo un 7 % de las empresas españolas estaría actualmente incorporando en el sistema retributivo de la compañía variables ligadas al desempeño en sostenibilidad.

Además, **Silvina Bacigalupo** advierte de que “el trabajo bien hecho es un presupuesto, una conditio sine qua non. La política de incentivos, los bonus a los directivos, fue precisamente el gran mal que llevó a la crisis de 2008. La obtención del bonus justificaba, como se vio en no pocos casos (Enron, Worldcom, Parmalat....), cualquier forma de proceder. Es verdad que la ausencia de normas propició aquellas políticas de inversiones desenfrenadas, la creación de instrumentos financieros sin garantías para ofrecer la obtención de alta rentabilidad a corto plazo, etc. Esto no quiere decir que no hagan falta incentivos;

hoy la situación es distinta, pero aún así no habría que sobredimensionar este aspecto. La remuneración no puede ser el único incentivo para una gobernanza comprometida con la sostenibilidad; es necesario buscar también otro tipo de incentivos”, según **Bacigalupo**.

Antonio González avisa de que “existe el riesgo de vincular el incentivo a un indicador limitante o poco ambicioso. Por ejemplo, la diversidad en los consejos de administración puede distraer del objetivo más amplio de promover una cultura inclusiva. Por tanto, este aspecto de los incentivos se vincula a su vez con el de las métricas ya que es difícil encajarlo en retribución por la amplia diversidad de criterios de medición en materia de ESG”.

Como ya se ha comentado, **Cristina Sánchez** recuerda que “los marcos de referencia o inputs de entrada se miden por las actividades que se han llevado a cabo, no por el impacto de estas actividades en los stakeholders. En cambio, los marcos o outputs externos se fijan precisamente en ese impacto externo, como el nivel de engagement de los empleados, o la cantidad total de emisiones producidas”. Ese debería ser el camino para la directora del Pacto Mundial en España.

Por su parte, **Gregori Cascante** apuesta por modelos de incentivos con un equilibrio entre un sistema de evaluación lo suficientemente exhaustivo como para abarcar todas las prioridades ESG, pero que no sea tan complejo que resulte inmanejable. Cree además que es mejor establecer objetivos ambiciosos y concretos a un año vista, que objetivos vagos a largo plazo. Los temas medioambientales pueden encajar mejor en el largo plazo, pero temas sociales como la seguridad laboral o la diversidad pueden tener cabida en el corto plazo.

José Ignacio Besga afirma que lo importante es fijar a fuego que la sostenibilidad es rentable. “Es importante tener en cuenta que el desempeño excelente en ESG debería considerarse como beneficioso para los resultados económicos de las empresas. Convertir organizaciones neutras o negativas al posicionamiento ESG debe ser una tarea de convencimiento ineludible. El mercado recompensará la sensibilidad ESG y también los inversores y la propia plantilla”.

En resumen, la idoneidad de incentivos va a depender de lo ligados o integrados que estén los aspectos ESG en la estrategia de la compañía. Sí lo están tiene sentido vincularlas a la retribución. Lo ideal sería que fuese tan estratégico que no se dude de la necesidad de incentivos vinculados con el desempeño ESG, ante la evidencia de que la mera regulación o sanción no es suficiente para incentivar el cambio a la velocidad que requieren los retos actuales.

LA “S”, EL GRAN RETO PENDIENTE

Por supuesto, las tres dimensiones de los temas de sostenibilidad son sumamente importantes y están íntimamente ligadas. **Victor Viñuales** nos recuerda que “los conflictos medioambientales son causa, a la vez que consecuencia, de las profundas desigualdades económicas y sociales”.

La definición original utilizada en el Informe Brundtland (1987) para desarrollo sostenible es la del “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. En esta definición están tanto las necesidades sociales como los límites del planeta.

Pero la dimensión ambiental es la dominante en el paradigma y la “S” de social ha tendido a ser vista solo en dos aspectos, las políticas laborales responsables en su vertiente interna y, especialmente, la acción social en su vertiente externa.

Para **Cristina Sánchez** “un hito en la atención a la dimensión social se produjo con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas que abre una gran oportunidad a la implementación de la perspectiva social del desarrollo sostenible ya que 10 de los 17 ODS están fuertemente arraigados en ese ámbito social”.

Además, la pandemia está actuando de dos formas en el aumento de relevancia de lo social. Por un lado, como aceleradora en aspectos vinculados a la digitalización de procesos, deslocalización de puestos de trabajo, flexibilidad de empleo y nuevos negocios. Por otro lado, como transformadora al poner el foco en los temas sociales como salud (física y mental), igualdad, pobreza y crecimiento, etc.

En el estudio realizado por LLYC sobre la conversación en twitter en relación con temas ESG, los aspectos ambientales son los que generan un mayor nivel de conversación, cubriendo un 65,4 % de los mensajes. Los aspectos relacionados con temas sociales o laborales alcanzan el 32,1 %. El tercer lugar lo ocupa el factor de gobierno, con apenas un 2,5 % de la conversación.

Los aspectos relacionados con temas sociales o laborales alcanzan el 32,1 %. El tercer lugar lo ocupa el factor de gobierno, con apenas un 2,5 % de la conversación.

Los datos muestran que en lo social son dos los temas más fuertes, muy por encima del resto de subterritorios de conversación: primero, las cuestiones relacionadas con privacidad y ciberseguridad, que concentran el 30 % del

conjunto de las áreas sociales (oportunidades sociales, capital humano y responsabilidad del producto). La reducción de las desigualdades ocupa el segundo puesto en volumen de conversación y llega al 25 % de los temas sociales, por encima del siguiente, Salud y Seguridad, que se queda en el 6 %.

Si atendemos a la conversación generada por las empresas, se observa que tan solo un 25 % de los mismos tiene naturaleza social, mientras que los mensajes ambientales suponen el 70 % de los lanzados por las empresas. En el total de la conversación analizada, como se menciona más arriba, la proporción de temas sociales se sitúa en el 32,1 %, mientras los temas ambientales suponen el 65,4 %.

Por tanto, parece claro que hay un déficit de enfoque de las empresas en los temas sociales, primando la faceta de aspectos medioambientales. Por ello, **Jordi Sevilla** recuerda “el importante papel de las empresas ante la desigualdad como catalizadoras de una transición social sostenible. El informe de riesgos de WEF 2022 señala que los riesgos sociales vinculados a la desigualdad, como la cohesión social, o la crisis de los modelos de vida, se sitúan entre los 5 más relevantes para este año y son los que más han crecido en importancia en los últimos dos”.

Antonio González anticipa que “lo social va a cobrar cada vez más importancia en el ámbito de inversión sostenible por las demandas de información de los inversores, la emisión de bonos sociales y la elaboración de la taxonomía social por parte de la UE (‘La dimensión social de la inversión sostenible’ de Spainsif)”.

De hecho, el origen de las inversiones sostenibles se encuentra precisamente en las cuestiones sociales como reacción contra empresas que financiaban la guerra de Vietnam y las temáticas más frecuentes de exclusión en la inversión sostenible suelen ser el uso de armamento, el alcohol y el tabaco, o la violación de los derechos laborales en las empresas.

Joaquín Nieto señala algunos aspectos en aumento. “Por un lado está la salud y bienestar de empleados con un enfoque holístico e integral de salud que va mucho más allá de la seguridad y salud laboral. Y también las nuevas exigencias del talento de forma que el posicionamiento y desempeño ESG se convierten en un gran valor de atracción del talento”.

Patricia Gabeiras alerta de que “hay que huir de visiones parciales que dejan traslucir un reduccionismo que lleva a las empresas a tratar de encajar como pueden las afectaciones sociales derivadas de las medidas para frenar el cambio, como las laborales”.

Victor Viñuales concluye que “la visión integral es fundamental. El concepto One Health acuñado por la OMS nos recuerda la interdependencia de la salud del planeta, animal y humana, como la pandemia ha puesto de manifiesto. De hecho, la salud es el gran vector para las políticas climáticas”.

De hecho, en el estudio sobre temas ESG en la conversación realizado por LLYC, el tema “Vulnerabilidad al cambio climático” supone un 3,44 % de la conversación en este territorio.

Podemos concluir que lo social va a jugar un papel cada vez más relevante y **las empresas, especialmente pymes, no han abordado en profundidad esta cuestión,** pero siempre con un enfoque transversal ya que **la “E” está ya arraigada y tiene un importante marco normativo siendo la locomotora que tira y la S debe ser implementado e interiorizado como un aspecto esencial para el cambio, pero a su vez la G es el motor para el cambio.**



MÁS VALOR EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Como punto de partida, **Silvina Bacigalupo** explica que “En la medida que las normas de debida diligencia amplían la responsabilidad de las empresas a todo el ámbito de la cadena de suministro y ésta se extiende al control que hoy deben tener respecto del control de que las terceras partes respeten también las normas, los programas de cumplimiento deben alcanzar hasta el respeto de los DDHH. Esto es aún más importante en las multinacionales”.

Pero, al margen de la responsabilidad extendida de la empresa a la cadena de valor con foco en lo laboral y el impacto ambiental, este documento quiere mirar desde otro ángulo esta cuestión. Un reto que debería estar en la agenda de las empresas es el de distribuir valor en la propia cadena de suministro.


En este sentido, **Chema Vera** considera que “la creación de valor es el concepto clave. Entender la cadena pensando en el beneficio final a la sociedad. Por supuesto es clave el respeto a los DDHH en las cadenas de suministro global (trabajo infantil, explotación laboral, etc.), pero podemos enfocar la creación de valor con una mirada novedosa a quién y cómo se crea valor. ¿Puede ser 8000 veces más valorada la hora del CEO de una textil, que la hora de una tejedora en un taller de Bangladesh? Esto afecta a lo global pero también dentro de Europa o España en cadenas como la agroalimentaria. O en la degradación

del empleo en las cadenas de subcontratación llegando a la precariedad absoluta, provocada a veces por la contratación pública”.

Para **Victor Viñuales** también es muy importante “la distribución de emisiones en la cadena. A quién se permite emitir, dónde se ubican las emisiones. La importancia del Alcance (Scope 3) que incluye todas las emisiones que una empresa provoca en su cadena completa, incluyendo proveedores.

Gregori Cascante comparte la opinión de que “existen oportunidades de innovación, digitalización y conexión con la comunidad a través de la cadena de suministro”.

Cristina Sánchez considera que “la gestión de la cadena de suministro requiere de una aproximación desde la colaboración. En la medida en que los proveedores asuman mayores compromisos y mejor desempeño, la cadena en su conjunto ganará. Por eso es vital establecer mecanismos de cooperación donde las grandes empresas, desde ópticas de colaboración, actúen como tractoras del conjunto”.



En definitiva, debe primar un enfoque de colaboración real, más allá del puro compliance y firma de compromisos, ya que es la única forma de generar valor real para la sociedad.

FORMACIÓN PARA EL CAMBIO

Las estrategias de sostenibilidad se han convertido en un imperativo para las empresas y, por consiguiente, para la dirección, los administradores y sus directivos. Mientras que las grandes empresas han podido dedicar mayores recursos e inversión en su propia capacitación y alineación interna para afrontar los desafíos de la sostenibilidad, otras se encuentran con dificultades para lograrlo. Las nuevas capacidades para el cambio deberían estar presentes en todos los niveles. Según **Chema Vera** “se debería comenzar por formar en un liderazgo ético y humanista con formación muy específica, casi quirúrgica”.

Para **José Ignacio Besga** la clave también está en los líderes. “Debe estimularse la formación desde arriba para que sean impulsores del cambio. Es clave que la cultura de la empresa se identifique con la ESG. Los compromisos que conlleva la ESG en una organización exigen un liderazgo responsable, y, en este sentido, el gobierno corporativo y la ética deben ir unidos indisolublemente. Para ello, la persona que lidere la organización debe de identificarse con estos valores. No vale el enfoque oportunista. Si quien manda lo está, el resto se adecuará a su criterio. Y sabrá rodearse de personas en su sintonía. La incorporación de directivos debe cuidar que estas nuevas personas estén impregnadas de esta filosofía. La formación interna ha de acompañar esta forma de ser de la organización”.

También es necesaria la formación específica de los Consejos de Administración. La gobernanza empresarial actualmente requiere no solo una sólida formación en administración y economía empresarial. **Silvina Bacigalupo** afirma que “es necesario un gobierno corporativo comprometido con los valores de gobernanza ESG y un compromiso de formación interna para

permear la cultura empresarial a todos los niveles de la organización. No es posible abordar una transformación con la envergadura que hoy suponen los retos de la sostenibilidad sin una gobernanza también sostenible. Sin una gobernanza corporativa comprometida con los valores de la Agenda 2030, los criterios ESG-T y los valores de sostenibilidad del paquete legislativo europeo, no será posible impulsar el cambio interno de una organización, sea pública o privada”.

Patricia Gabeiras recuerda la necesidad de contar con comisiones delegadas expertas en diversos ámbitos para fortalecer las actuaciones de los consejos de administración. Los deberes legales (LSC) que hoy ya tienen los administradores exceden las capacidades de una buena formación para la gestión empresarial. Los riesgos de la actividad empresarial van más allá de los civiles, mercantiles y administrativos, llegan hasta el ámbito de la responsabilidad penal de los administradores y de la propia empresa. El compromiso debe extenderse a todos los ámbitos con lo laboral alineado con el enfoque sostenible. Así, **Joaquín Nieto** habla de la importancia del reskilling y upskilling, ya que de otra forma la continuidad en el mercado es dudosa. Pero también de que las políticas de captación de talento incorporen los criterios ESG y que el plan de carrera también se vincule a ellos.

Integrar la cultura sostenible en el negocio de una forma real pasa, en primer lugar, por hacerla relevante para los profesionales y esto también incluye otra faceta de escuchar, co-crear y comunicar de forma diferente para alinear a los profesionales y esto también incluye otra faceta de escuchar, co-crear y comunicar de forma diferente para alinear a los profesionales.

Por supuesto, los líderes tienen la obligación de actuar en torno al propósito, de practicar un liderazgo visionario y comprometerse con las diferentes iniciativas para inspirar y guiar a los profesionales de su organización.

EN RESUMEN: NUESTRO DECÁLOGO

1 MÁS ESFUERZO

Las empresas pueden hacer un mayor esfuerzo para que la sostenibilidad conecte con la ciudadanía y para ello deben pegarse más a su contexto cotidiano, a lo cercano y a la actualidad. Solo así se sensibiliza y mueve a la acción.

2 LENGUAJE COMÚN

Las empresas pueden beneficiarse de utilizar un lenguaje sencillo, que aclare los conceptos a veces muy técnicos de la sostenibilidad y buscar los marcos que ya tienen más consenso, como la Agenda 2030 y el concepto ESG en sector empresarial, insistiendo en los conceptos clave y en remarcar la triple dimensión ambiental, social y de buen gobierno.

3 LEGALIDAD

Debe existir un marco legal estable e igual para todas las empresas, pero siempre buscar los valores y el fondo y no quedarse en el cumplimiento formal.

4 ESTANDARIZACIÓN

Debería tenderse a una estandarización de métricas a nivel global, transparencia y datos compartidos. Y también impulsar métricas para avanzar hacia la medición del impacto y la recompensa. Desde las empresas puede estimularse el debate sobre esta necesidad y aportar al desarrollo de esas métricas del futuro.

5 RECONOCIMIENTO DESDE LO PÚBLICO

La administración pública puede y debe premiar a los mejores y castigar a los peores y cuenta con mecanismo potentes para ello como la compra pública; la inversión pública; la fiscalidad e incluso el activismo público en empresas privadas a través, por ejemplo, de la SEPI.

6 ALIANZAS

Un futuro sostenible solo es posible con la involucración de todos y por ello se deben crear cada vez más alianzas de colaboración público-privada-social. Las empresas tienen un gran rol en este desafío de la sostenibilidad, pero no pueden lograrlo solas.

7 INCENTIVOS

Las empresas tienen una oportunidad en incorporar incentivos ligados a la ESG, pero siempre desde un enfoque estratégico y centrado en el impacto en los grupos de interés, no en un mero indicador de desempeño.

8 ASPECTO SOCIAL

Las empresas tienen un campo de mejora en los aspectos sociales, ya que tienden a focalizarse en lo medioambiental. Lo medioambiental es la locomotora que tira del tren de la sostenibilidad, pero lo social es imprescindible para lograr el cambio.

9 SUMINISTROS

Otro gran desafío para las empresas es trabajar con sus cadenas de suministros para aportar valor real e impulsar la sostenibilidad y los impactos positivos en la ciudadanía.

10 FORMACIÓN

La formación es un gran aliado para las empresas, como mejor vía para lograr crear una cultura sostenible en todos los niveles. Esta formación debe incluir a los máximos líderes de las empresas porque su visión y empuje es imprescindible para avanzar en los compromisos ambientales, sociales y de buen gobierno.

NUESTRAS PERSONAS EXPERTAS Y NUESTRA METODOLOGÍA

Para la elaboración de este informe han participado el Grupo de Personas Expertas en ESG que colaboran habitualmente con LLYC. Son las siguientes:



SILVINA BACIGALUPO
PRESIDENTA DE TRANSPARENCY
INTERNATIONAL-ESPAÑA

Catedrática de Derecho Penal de la Universidad Autónoma de Madrid, es especialista en Derecho Penal económico y de la empresa, ámbito en el que tiene una extensa obra publicada. Ha sido investigadora principal o miembro de equipo de una veintena de proyectos de investigación nacionales e internacionales, relacionados con derecho penal y globalización, responsabilidad penal de las personas jurídicas y administradores, delitos económicos, criminalidad organizada, ética y cultura empresarial, y sobre el marco institucional para luchar contra la corrupción, entre otros temas. Es co-directora del Título Experto en Integridad Corporativa, Transparencia y Buen Gobierno de Transparency International-España, y ha impulsado la creación del Foro de Integridad Corporativa.



**JOSÉ IGNACIO BESGA
ZUAZOLA**
MIEMBRO DEL COMITÉ MUNDIAL
DE ÉTICA DEL TURISMO DE LA OMT
Y PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN
CLÚSTER DE ÉTICA DEL PAÍS VASCO

Ha sido presidente del Consejo Social de la ciudad de Vitoria-Gasteiz y Presidente de la Comisión en Álava de UNICEF, profesor de Derecho Mercantil y del Trabajo, abogado, vicepresidente de la Asociación de Escritores de Euskadi, subdirector general y secretario general de la Caja provincial de Ahorros de Álava y de la Caja de Ahorros de Vitoria y Álava - Araba eta Gasteizko Aurrezki Kutxa y consejero en fundaciones, entidades y empresas de su ámbito de actuación. Ha pertenecido al colegio de arbitraje y mediación del Consejo de relaciones laborales de Euskadi. Es autor de novelas, ensayos y libros de poesía.



GREGORI CASCANTE
FUNDADOR DE DALEPH SA, DE LA
CUAL ES SOCIO Y CEO

Es CEO de Ingenus, empresa centrada en el acompañamiento integral para la superación de obstáculos en el ámbito laboral y residencial, y fundador y director general de Daleph, consultora especializada en políticas públicas. Economista y PDG por IESE Business School, es experto en materia de empleo, emprendimiento, desarrollo regional y mejora organizativa. Es miembro del consejo asesor de Triodos Bank en España. Ha sido catedrático en la Universitat Pompeu Fabra y en la Universitat Ramon Llull.

NUESTRAS PERSONAS EXPERTAS Y NUESTRA METODOLOGÍA



ANTONIO GONZÁLEZ
DIRECTOR GENERAL IMPACT HUB
Y MIEMBRO JUNTA DIRECTIVA DE
SPAIN NAB

Forma parte del patronato de la Fundación ANESVAD. Ha sido Presidente de AIPC Pandora, CEO y Consejero de Wake up Health, Coordinador General de Médicos del Mundo, Vocal de comunicación de la CONGDE y Presidente de la Asociación Española de Fundraising, además de Consejero Delegado de la consultora Agbar Global Business.



PATRICIA GABEIRAS
IMPULSORES DE B LAB - SISTEMA B
- EMPRESAS CON PROPÓSITO

Socia fundadora y abogada en Gabeiras & Asociados, primer despacho de abogados que se ha convertido en B Corp, y que junto con B Lab Spain han impulsado el Libro Blanco de las "Empresas con Propósito". Es vicepresidenta de la Fundación Chus Gabeiras y miembro de Women in Legal World. Es Doctora en Derecho por la UNED y la Universidad Carlos III de Madrid.



CARLOS MATAIX
DIRECTOR DEL INSTITUTO DE
TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO
- UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE
MADRID (UPM). IMPULSOR DE EL DÍA
DESPUÉS

Profesor titular de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la UPM. Ha sido co-fundador de "Ingenieros sin Fronteras", vicepresidente de la plataforma española de ONG para el desarrollo y subdirector de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Es miembro del Consejo Español de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Autor de numerosas publicaciones en materia de desarrollo, es también profesor visitante en Universidades del Reino Unido, Noruega, Brasil y México.

NUESTRAS PERSONAS EXPERTAS Y NUESTRA METODOLOGÍA



CRISTINA MONGE
POLITÓLOGA Y SOCIÓLOGA
EXPERTA EN CAMBIO CLIMÁTICO

Politóloga y doctora por la Universidad de Zaragoza, donde es profesora de sociología. Trabaja en centros de investigación como Gubernance, el BC3 y el itdUPM, o en el patronato de Ecodes, en asuntos relacionados con la gobernanza para la transición ecológica. Analista política en El País, Cadena SER, RTVE, Infolibre y el Green European Journal, forma parte del consejo asesor de Llorente y Cuenca y de la revista Ethic. Desde 2018 participa en el Foro de Gobierno Abierto, desde 2019 en el Consejo Asesor de Cooperación al Desarrollo, y desde su creación en el Grupo asesor metodológico del proyecto de rendición de cuentas de la presidencia del gobierno de España, «Cumpliendo». Preside además la Asociación «Más Democracia» y es co-editora de la colección Más Cultura Política, Más Democracia, además de autora de varias publicaciones.



JOAQUÍN NIETO
CREADOR DE SUSTAINLABOUR
Y LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS
REPRESENTANTE EN ESPAÑA DE
LA OIT

Cofundador de SUSTAINLABOUR, Fundación Laboral Internacional para el Desarrollo Sostenible, del que ha sido presidente y presidente de honor y director de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) para España entre 2011 y 2021. Durante su trayectoria ha ocupado diferentes cargos directivos como: Presidente y cofundador del Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, ISTAS (1996-2008), Vicepresidente y vocal de la Comisión Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (1996-2008), Presidente de la Fundación de Prevención de Riesgos Laborales (2003-2004), Presidente del Consejo Rector de la Cátedra 'Trabajo, Ambiente y Salud' de la Universidad Politécnica de Madrid (2004-2010), Miembro del Consejo Asesor de Medio Ambiente (1994-2008), del Consejo Nacional del Clima (1998-2008), y del Think Tank Innovación en Energía, del Club Español de la Energía - EnerClub (2008-2011). Autor de numerosos libros sobre economía, impacto ambiental, cambio climático, entre otros temas, ha recibido distintos reconocimientos por su labor vinculada a la preservación del medio ambiente y su compromiso con la salud laboral, como el Premio a la Trayectoria Personal en Defensa de la Tierra 2002, el Premio Vía Apia 2003 de la Asociación de Periodistas de Información Ambiental y el Premio Nacional 28 de Abril de Prevención de Riesgos Laborales 2010.



CRISTINA SÁNCHEZ
DIRECTORA EJECUTIVA DEL PACTO
MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS
ESPAÑA

Ha sido también directora de innovación en Pacto Mundial y analista y coordinadora de proyectos en la institución, donde ha desarrollado además numerosas iniciativas, publicaciones y herramientas sobre la sostenibilidad en el sector privado. Responsable de la aplicación de las medidas de integridad y buen gobierno de la asociación. También es la representante española en UN Global Compact, la mayor iniciativa de sostenibilidad del mundo.

NUESTRAS PERSONAS EXPERTAS Y NUESTRA METODOLOGÍA



JORDI SEVILLA
EXMINISTRO Y EXPRESIDENTE
DE REE, ASESOR DE
SOSTENIBILIDAD DE CONSEJOS
DE ADMINISTRACIÓN

Es experto en economía y política económica. Forma parte del Cuerpo Superior de Técnicos Comerciales y Economista del Estado. Es Senior Advisor, Miembro del Consejo Asesor y Director del Área Contexto Económico de Llorente y Cuenca. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Valencia, ha tenido una dilatada trayectoria profesional en el ámbito público y privado. Ha sido Jefe de Gabinete del Ministro de Agricultura (1991-1993), Director de Gabinete del ministro de Economía y Hacienda (1993-1996), Ministro de Administraciones Públicas (2004-2007), Senior counselor de PwC (2009-2015), Responsable económico del candidato socialista a la Presidencia del Gobierno (2015-2016) y Presidente de la Red Eléctrica de España y del Consejo de Administración de Red Eléctrica Corporación (2018-2020). Forma parte del claustro de profesores de Economía del IE Business School y es autor de varias publicaciones sobre economía y política.



CHEMA VERA
DIRECTOR UNICEF ESPAÑA

Es Director Ejecutivo de UNICEF España. Licenciado en Ciencias Químicas de la Universidad Complutense de Madrid, tras un año de voluntariado en Perú, decidió enfocar su carrera en el ámbito de la justicia social y ha ocupado puestos directivos en diferentes organizaciones del tercer sector. Fue Director Ejecutivo de Oxfam Internacional, y anteriormente Director de Campañas y Políticas en la misma organización. También ocupó el cargo de Director de Programas de la Secretaría General Iberoamericana, coordinando los programas de las Cumbres de Jefes de Estado. Fue asimismo cofundador de Ingeniería sin Fronteras en España.



VICTOR VIÑUALES
DIRECTOR EJECUTIVO DE
LA FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y
DESARROLLO (ECODES)

Es también Vicepresidente de la Red Española del Pacto Mundial, miembro del Consejo Social de INDITEX y del Panel de Expertos en sostenibilidad de Sol Meliá. Profesor asociado del Programa Superior de Dirección en Responsabilidad Corporativa de IE Business School desde 2007. Miembro del Consejo Asesor de la Fundación Biodiversidad. Miembro del Consejo Asesor de Triodos Bank España, del Consejo Asesor de CREAS Fondo Social; miembro del Consejo Asesor del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento del Gobierno de España, y miembro del Consejo Asesor de la Fundación Hazloposible. Es miembro del Consejo de Greenpeace España. Miembro del Consejo de Expertos del Centro de Finanzas Responsables y Sostenibles, y vocal del Consejo de Desarrollo Sostenible de España. Es autor de Caja de herramientas para los constructores del cambio (2008); y cofundador de "Sabores Próximos", empresa de agricultura ecológica.

NUESTRAS PERSONAS EXPERTAS Y NUESTRA METODOLOGÍA

El análisis de la conversación en Twitter, realizado por el equipo de DDB de LLYC, se basa en el análisis de datos masivos y pone foco en la identificación de comunidades y sus perfiles más influyentes. Se ha realizado a través de la combinación de técnicas semánticas, de topologías de red para la identificación de comunidades, y de confianza, basadas éstas en modelos de Machine Learning. La coordinación del presente informe ha corrido a cargo del área de Stakeholders Management de LLYC y sus especialistas en servicios ESG así como del área DDB (Deep Digital Business) de LLYC:



Especializada en gestión de intangibles, con más de 20 años de experiencia en estrategias de reputación, cultura y responsabilidad social. Ha desarrollado una extensa carrera profesional en agencias de comunicación como Edelman o Villafañe & Asociados.

ALMUDENA ALONSO
DIRECTORA SENIOR DE
STAKEHOLDERS MANAGEMENT
EN LLYC.

✉ aalonsog@llorenteycuenca.com



Economista especializada en sostenibilidad con más de 20 años de experiencia. Ha trabajado en consultoría para entidades de perfiles diversos, tanto grandes empresas, como asociaciones profesionales, consultoras o Administraciones Públicas.

TERESA AROZARENA
GERENTE DE STAKEHOLDERS
MANAGEMENT EN LLYC

✉ tarozarena@llorenteycuenca.com



Ingeniero Superior en Informática. Durante los últimos 20 años ha desarrollado su carrera profesional en la implantación y gestión de proyectos y servicios IT para empresas como Telefónica, Repsol o Sanitas. Desde la creación de Acteo en 2008, ha colaborado activamente con LLYC en el área de Digital en el diseño y desarrollo de soluciones relacionadas con la reputación online y en el análisis, desarrollo y puesta en marcha de proyectos web y soluciones para sus clientes.

JOSÉ LUIS RODRIGUEZ
LÍDER EN TECNOLOGÍA

✉ jlrodriguez@llorenteycuenca.com

LLORENTE Y CUENCA