

RECORRAMOS JUNTOS EL CAMINO DE LA SOSTENIBILIDAD

¡Te damos la bienvenida a esta experiencia en la que te acompañaremos a diseñar y comunicar la estrategia de sostenibilidad de tu compañía!

Esta guía metodológica contiene una serie de herramientas prácticas con las que podrás adquirir y fortalecer habilidades técnicas y competencias para diseñar la estrategia de sostenibilidad de tu compañía.

¿Sabes qué es la sostenibilidad? Aunque hay muchas definiciones, la sostenibilidad es lo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias. Sin embargo, con la creciente amenaza del cambio climático, este concepto va más allá pues debe asegurar que el desarrollo de hoy no afecte o impacte de forma negativa a las generaciones futuras. Y, en este escenario, tu empresa juega un papel clave.

Sin importar el tamaño de tu empresa, contar con una estrategia de sostenibilidad, les permitirá ser más competitivos y crecer en los tres entornos del desarrollo: económico, social y ambiental. Por esto, te compartimos esta guía de trabajo para que puedas hacerlo de manera fácil y con los recursos humanos de tu equipo de trabajo.

Esperamos que disfrutes de este recorrido y el aprendizaje sea de utilidad para tu empresa. ¡Bienvenido a recorrer el camino de la sostenibilidad!

¿Cómo funciona esta guía?

Esta guía se desarrolla a partir de 11 pasos que representan cada uno de los procesos que proponemos asociados al diseño y a la comunicación de la estrategia sostenible de la compañía. Para cada uno, se establecieron unas herramientas, para que puedas materializar tu estrategia de sostenibilidad, teniendo en cuenta las capacidades, recursos y los tiempos de tu equipo de trabajo. En todas ellas se incluyen explicaciones prácticas y materiales complementarios que se pueden visitar, descargar y repetir cada vez que sea necesario.

Te compartimos este paso a paso para recorrer juntos el camino de la sostenibilidad:

Tabla 1. Paso a paso para recorrer el camino de la sostenibilidad.

Descripción de los pasos		La herramienta
Paso 0 - Presentación introducción a la sostenibilidad	Lee atentamente la presentación de "Introducción a la sostenibilidad", desglosa en detalle este concepto fundamental y los pasos clave de nuestra guía.	Paso 0_ Introducción a la sostenibilidad
Paso 1- Diagnóstico en sostenibilidad	Diagnostica el estado de madurez en el que se encuentra tu compañía en los temas relacionados con la sostenibilidad.	Paso 1_Diagnóstico en sostenibilidad
Paso 2 - Contexto de la empresa	Comprende tu empresa: su historia, valores, cultura, estructura organizativa y modelo de negocio. El objetivo es establecer una base sólida para entender cómo la sostenibilidad se puede integrar de manera efectiva en la organización.	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad
Paso 3 – Análisis del entorno (PESTEL)	Analiza el entorno externo de tu empresa, considerando los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que pueden influir en su desempeño y sostenibilidad. Este análisis ayuda a identificar oportunidades y riesgos clave.	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad
Paso 4 - Establecer el propósito superior de tu empresa	Reflexiona sobre la razón de tu empresa más allá de la generación de beneficios económicos. Se busca definir un propósito que inspira y motiva a los empleados, y que genere un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad
Paso 5 - Definición y priorización de grupos de interés	Identifica y prioriza los grupos de interés (<i>stakeholders</i>) relevantes para la empresa, tales como: clientes, empleados, proveedores, comunidades locales y accionistas. Se analiza su influencia y expectativas en relación con la sostenibilidad.	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad
Paso 6.1 Análisis de materialidad: identificación y evaluación de Impactos	Realiza un análisis exhaustivo de los impactos positivos y negativos en temas ambientales, sociales y económicos de la empresa a lo largo de su cadena de valor.	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad
Paso 6.2 - Análisis de materialidad: priorización de impactos	Prioriza aquellos impactos que son más significativos para la empresa y sus grupos de interés, considerando su magnitud, alcance y urgencia.	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad
Paso 6.3 - Análisis de materialidad: matriz de materialidad	Combina la priorización de impactos con la priorización de grupos de interés, identificando los temas materiales más relevantes para la empresa	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad

Descripción de los pasos		La herramienta
	y sus <i>stakeholders</i> . Estos temas serán el foco de la estrategia de sostenibilidad.	
Paso 7 - Definición de objetivos en sostenibilidad	Define objetivos en sostenibilidad que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido (SMART) para cada tema material. Estos objetivos guiarán la implementación de la estrategia de sostenibilidad y permitirán medir el progreso.	Paso 2 a 7_Recorramos juntos en camino de la sostenibilidad
Paso 8 - Plan de comunicación	Identifica qué acciones puedes hacer, teniendo en cuenta las capacidades de tu empresa, para comunicar sus acciones de sostenibilidad con grupos internos y externos, definiendo los canales más estratégicos.	Guía Recorramos juntos el camino de la sostenibilidad
Paso 9 – Reporte de sostenibilidad	Define una estructura de informe básica que le permita a tu empresa comunicar a los grupos de interés, el desempeño y resultados de la compañía, incluyendo la gestión en sus temas materiales.	Guía Recorramos juntos el camino de la sostenibilidad

Paso 0 – Lee atentamente la guía de introducción a la sostenibilidad

En este paso, te invitamos a leer la presentación de introducción a la sostenibilidad. Aquí podrás profundizar en sus principales conceptos y temas más relevantes. El objetivo es que profundices aún más sobre este concepto antes de comenzar nuestra guía: "Recorramos juntos el camino de la sostenibilidad"

Paso 1 – Realiza el diagnóstico

Queremos darte la bienvenida a la herramienta de diagnóstico diseñada para pequeñas y medianas empresas en Colombia. Este instrumento te permitirá evaluar el estado actual de sostenibilidad de tu empresa e identificar áreas de mejora. A continuación, te proporcionamos un paso a paso detallado para utilizar eficazmente esta herramienta:

Inicio

En la hoja "Inicio" encontrarás una introducción a los conceptos clave de sostenibilidad. Te recomendamos revisarlos antes de continuar con el autodiagnóstico.

1. Información general de la empresa

En esta hoja debes registrar algunos datos clave sobre la empresa, como su actividad económica, antigüedad, ubicación, entre otros. Esta información te permitirá contextualizar el diagnóstico y tener la trazabilidad del proceso.

2. Diagnóstico empresarial

En la hoja "Diagnóstico", evalúa cada componente seleccionando la afirmación que mejor refleje la situación actual de tu empresa. Te solicitamos responder con la mayor transparencia y sinceridad posible para obtener un diagnóstico preciso.

3. Presentación de resultados

La hoja "Presentación de resultados" se detalla la calificación de tu empresa en las tres dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, social y de gobierno). Para interpretar estos resultados, debes tener en cuenta la siguiente escala: una calificación inferior a 40 indica un desempeño bajo, entre 40 y 70 un desempeño medio, y superior a 70 un desempeño alto.

4. Recomendaciones

La hoja "Recomendaciones" presenta una serie de prácticas estratégicas y recomendaciones detalladas por cada componente. Estas te guiarán en la estructuración de planes de trabajo para optimizar el desempeño en sostenibilidad de tu organización.

¡Importante! Recuerda que el propósito principal de esta herramienta es identificar oportunidades de mejora. Para esto es clave que seas objetivo en el momento de diligenciarla y que utilices los resultados para dirigirte a los módulos específicos de la guía **“Recorramos juntos el camino de la sostenibilidad”**, donde encontrarás información práctica y útil para consolidar la estrategia de sostenibilidad de tu empresa.

Tras haber adquirido conocimientos clave sobre sostenibilidad y realizado el diagnóstico de tu empresa, te extendemos una invitación a recorrer la guía "Recorramos juntos el camino de la sostenibilidad".

¡Te deseamos éxitos en el proceso de implementación de la guía!

Paso 2 – Contexto de la empresa

Inicia tu viaje hacia la sostenibilidad respondiendo las preguntas sobre el contexto de tu empresa en nuestra guía "Recorramos juntos el camino de la sostenibilidad". Estas preguntas te permitirán identificar las bases de tu empresa y reconocer los elementos clave sobre los cuales construir una estrategia de sostenibilidad realista, alineada con tu propósito y contexto operativo.

Paso 3- Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal)

Ahora que hemos comprendido el contexto general de tu empresa, el siguiente paso es realizar un análisis PESTEL. Este análisis nos ayudará a identificar los aspectos políticos,

económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden impactar tu negocio, tanto a nivel interno como externo. Su objetivo es ofrecer una visión integral para anticipar desafíos, capitalizar oportunidades y fundamentar la toma de decisiones estratégicas. Pero primero, veamos qué implica cada uno de estos factores:

- **Políticos:** Tiene en cuenta todas las leyes y políticas que podrían impactar a tu empresa, tanto a nivel nacional como internacional. Desde regulaciones fiscales y laborales hasta acuerdos comerciales y la estabilidad política de los países en los que operamos, todo puede tener repercusiones significativas en las operaciones de tu empresa.
- **Económicos:** Este factor busca comprender la coyuntura económica en el entorno donde opera la compañía para anticipar cambios y adaptar la estrategia de tu compañía. Por esto tiene en cuenta aspectos como el crecimiento económico del país o región donde opera la empresa, tasas de interés, inflación, tasas de cambio, desempleo y nivel de deuda.
- **Sociales:** En este se analizan elementos como los hábitos de consumo, los patrones culturales, la demografía y los valores de la sociedad. Las tendencias sociales pueden influir en la demanda de los productos o servicios de tu empresa, así como en la reputación y relaciones con la comunidad.
- **Tecnológicos:** Este es uno de los factores más complejos, pues, aunque siempre ha existido, la velocidad con la que se producen los cambios tecnológicos es cada vez más vertiginosa. Por eso es clave analizar temas que evidencien cómo la tecnología puede impactar cambios en tu empresa y en tus grupos de interés, tanto en el presente como en el futuro como: gasto gubernamental en investigación, desarrollo e innovación, acceso a las tecnologías disruptivas relacionadas con la actividad de la empresa, nuevas formas de producción y distribución, velocidad de los cambios y acortamiento de los plazos de obsolescencia, entre otros.
- **Ecológicos:** Este factor se centra en las preocupaciones ambientales y en cómo las operaciones de la empresa pueden afectar el medio ambiente. Desde regulaciones ambientales hasta la demanda de productos sostenibles, la responsabilidad ambiental es cada vez más importante en el mundo empresarial.
- **Legales:** Este factor busca examinar el marco legal en el que opera tu empresa, incluyendo regulaciones sectoriales, leyes de protección al consumidor y normativas laborales. Cumplir con las leyes y regulaciones es fundamental para evitar riesgos legales y proteger la reputación de nuestra empresa.

Ahora que comprendes estos conceptos, te invitamos a realizar el análisis PESTEL de tu empresa. Prepárate para tomar decisiones estratégicas con visión de futuro. A continuación, encontrarás los detalles para completar la matriz:

- **Enlista y categoriza los impactos.** En la matriz adjunta a esta herramienta, enumera cada uno de los factores PESTEL: Bajo cada uno, registra los impactos específicos que estos factores pueden tener en tu empresa.
- **Realiza un análisis DOFA:** En la tercera columna de la matriz, identifica si los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales pueden contribuir como una debilidad, oportunidad, fortaleza o amenaza.
- **Mide el nivel de probabilidad:** En la cuarta columna de la matriz, evalúa y asigna un nivel de probabilidad de ocurrencia a cada tema de la lista. Las opciones de la escala son: bajo, medio y alto.
- **Mide la consecuencia:** En la quinta columna de la matriz, evalúa y asigna el nivel de consecuencia que la materialización de cada impacto podría tener para la compañía. Las opciones de calificación son: baja, media y alta.
- **Establece criticidad:** En la sexta columna de la matriz, determina la criticidad de cada riesgo considerando su probabilidad y consecuencia. Consulta el mapa de criticidad proporcionado en la herramienta para seleccionar la categoría apropiada: riesgo menor, medio o mayor.
- **Acción sugerida:** En la última columna, describe algunas posibles acciones para abordar los impactos identificados y analiza cómo estas acciones podrían influir en las estrategias y decisiones futuras de tu empresa.

¡Con esta matriz de análisis PESTEL, estarás mejor equipado para comprender y abordar los impactos externos en tu empresa y tomar decisiones estratégicas informadas!

Paso 4 - Construye el propósito superior de tu compañía

Si estás aquí es porque ya diste el primer paso para diseñar la estrategia sostenible de tu compañía. Para seguir este recorrido es clave que como empresa identifiquen cuál es su propósito superior.

¿Tienes claro qué es un propósito y por qué es importante que tu compañía lo tenga?

El propósito es la razón de ser de una empresa que, simultáneamente, ayuda a resolver un problema social y crea un valor financiero significativo. Muchas empresas usan este término para referirse a un objetivo elevado que va más allá de sus resultados financieros. Otras amplían esta idea utilizando el término "propósito superior" para referirse al problema que buscan resolver como compañía y, así, generar una interconexión con los valores y principios que hacen parte de su estrategia sostenible.

En el contexto empresarial, un propósito superior puede ayudarle a la empresa a impactar a sus grupos de interés, tanto internos como externos de la siguiente forma:

- Diferenciarse de tus competidores centrándose en lo que es importante para tus clientes y mostrando empatía hacia ellos.
- Crear cultura y compromiso entre tus empleados porque centra su energía en algo más grande que ellos mismos. Al crear una cultura fuerte, es más probable que las empresas sean sostenibles y tengan un legado duradero.

¡Ahora sí, a definir el propósito superior de tu compañía!

Para acompañarte a dar este paso utilizaremos el concepto del **Golden Circle** de **Simón Sinek** basado en tres elementos clave: el *qué*, el *cómo* y el *porqué*, que le permitirá a tu empresa comprender mejor lo que significa tener una organización dirigida por un propósito, qué hace que valga la pena tener un propósito y cómo cumplir la promesa de ese propósito centrándose en el valor compartido (Instituto de Emprendimiento Avanzado, 2023).

En este paso te acompañaremos en el proceso para definir el propósito de tu empresa teniendo en cuenta tres elementos claves:

- El **qué** se refiere a lo que hace una empresa. Muchas pueden describir lo que hacen, pero esto no siempre conecta con los clientes de manera significativa. Representa el resultado tangible de su trabajo y responde a la pregunta: ¿Qué productos o servicios ofrece la organización?
- El **cómo**, aunque si esto puede diferenciar a una idea de la competencia, todavía no es suficiente para crear una conexión emocional con los clientes. Describe los procesos, los valores y los principios que guían el trabajo diario. El “cómo” responde a la pregunta: ¿Cómo la organización cumple con su propósito y logra su misión?
- El **porqué** está centrado en la misión y los valores fundamentales de una empresa. Este nivel se centra en las creencias, los valores y las motivaciones más profundas que impulsan a la empresa. El “por qué” responde a la pregunta: ¿Por qué existe la organización y por qué debería importarle a las personas?

El **Golden Circle de Simón Sinek**, propone que las empresas comiencen con el *porqué* y luego avanzar hacia el *cómo* y el *qué* para establecer una conexión significativa con sus clientes. En conclusión, implementar este paso te permitirá:

- **Definir y poner en acción un propósito superior** para impulsar una mayor distinción y competitividad de tu empresa, mientras crean condiciones más sostenibles.
- **Integrar el propósito en la estrategia**, las operaciones y el talento humano a través del valor compartido.

- **Reconocer el papel que la cultura de tu empresa juega en el logro de su propósito** y en los objetivos de valor compartido.
- **Acelerar los resultados de valor compartido y el logro del propósito** mediante la aplicación de nueve prácticas clave.

Finalmente, queremos compartirte algunos ejemplos de propósitos de empresas presentes en diferentes sectores de la economía:

- **Grupo Nutresa.** “Construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos”.
- **Grupo Bancolombia.** “Promovemos el desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos, en un mundo retador”.
- **Grupo Éxito.** “Nutrir de oportunidades a Colombia”.
- **Disney.** “Crear felicidad”.
- **Samsung.** “Dedicar nuestro talento y tecnología a crear productos y servicios que contribuyan a una mejor sociedad”.
- **Google.** “Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”.
- **Facebook.** “Dar a las personas el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado”.
- **Starbucks.** “Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza y una comunidad a la vez”.
- **Nike.** “Llevar inspiración e innovación a cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta”.

Paso 5 – Priorización de grupos de interés

Si llegaste hasta aquí, es porque ya completaste el análisis PESTEL y definiste el propósito superior de tu empresa. ¡**Excelente!** Ahora, el paso a seguir es identificar los grupos de interés.

¿Tienes claro qué es un grupo de interés y cuáles son los de tu compañía?

Un grupo de interés es una parte interesada, un grupo, empresa, organización, miembro o sistema que afecta o puede verse afectado por las acciones de una organización o empresa. Las categorías comunes de grupos de interés de las compañías, que pueden ser tanto internos como externos, son: socios, accionistas, inversionistas, empleados, autoridades, consumidores, clientes, empleados, sindicatos, proveedores, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales, proveedores, grupos vulnerables, entre otros.

Es importante que tengas en cuenta que las empresas, generalmente, tienen muchas partes interesadas, cada una con distintos tipos y niveles de participación y, a menudo, con intereses

y preocupaciones diversos y a veces, contradictorios. Por eso es clave definir el nivel inclusividad que tendrás con cada uno. ¿Sabes esto qué significa?

La inclusividad es el compromiso de rendir cuentas ante sus grupos de interés y permitir su participación en la identificación de temas materiales de sostenibilidad y sus soluciones. En el caso de los grupos de interés internos, la inclusividad también implica la colaboración interna en todos los niveles de una organización a través de la gobernanza, la estrategia, la gestión y las operaciones, para lograr la mejora continua.

Asimismo, te invitamos que no te quedes solo con la mirada interna, sino que, si es posible y lo consideras adecuado, realices un proceso de diálogo y consulta con algunos grupos de interés para tener una mirada más amplia de la empresa. Esto te permitirá obtener información valiosa, para identificar percepciones externas, expectativas y posibles impactos que tal vez no se hayan identificado desde el interior de la organización. Este enfoque ayuda a tener una evaluación más completa y una gestión más responsable y sostenible.

La interacción con las partes interesadas es clave para tu compañía porque ayuda a identificar y a gestionar sus impactos negativos y positivos. En este escenario es importante que tengas en cuenta que todas las partes interesadas y sus intereses se verán afectadas por las actividades de tu organización. Por eso la clave siempre es priorizar.

¡Llegó el momento clave! Identifiquemos juntos a los grupos de interés que impulsan tu compañía.

Para acompañarte a dar este paso te compartiremos algunas recomendaciones claves y te daremos pistas de herramientas que ya existen y que te pueden servir para realizar este proceso:

1. Identifica y prioriza los grupos de interés más importantes tu compañía: La mejor manera de hacerlo es a través de diálogos y conversaciones claves con los miembros del equipo que tengan roles clave como el gerente general, y las personas que lideran las áreas financieras, compras, mercadeo y ventas, producción y logística, gestión del talento humano, entre otros. Personas que lideren el relacionamiento con los diferentes actores, personas o grupos de interés. Estas preguntas te pueden servir para iniciar el diálogo:

- ¿Quiénes son esas personas o grupos con que te relacionas periódicamente y que impactas o pueden afectar las tareas de tu área?
- ¿Cuáles son sus mayores necesidades e impactos en la relación que tienen con la compañía?
- ¿Qué inquietudes o requerimientos le hacen a la empresa?
- ¿A quién debes entregarle información de tu desempeño?

2. Una vez identificados, el paso a seguir es priorizarlos: Para esto, puedes utilizar los criterios presentados en Guía que son fundamentado en la Teoría de *Stakeholder* (Argandoña, 1998).

Paso 6.1 – Análisis de materialidad: definición de impactos

¡Felicitaciones por seguir en este recorrido! Ya llevas más del 50% del camino para recorrer el camino de la sostenibilidad en tu empresa. Has avanzado en unos pasos muy importantes: realizaste el autodiagnóstico, estableciste el contexto de tu empresa, realizaste un análisis PESTEL, definiste tu propósito superior y priorizaste tus grupos de interés.

En este paso trabajaremos para identificar la **materialidad** de tu compañía. ¿Tienes claro ese concepto? Aunque el término parezca muy técnico, su definición es sencilla: **es un proceso que aplican las empresas para comprender qué temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) deben priorizar en su estrategia, alineados con las necesidades de sus grupos de interés, a los objetivos del negocio y respondiendo a las oportunidades y riesgos del entorno.**

En resumen, contar con una materialidad es clave para tu compañía, ya que se convierte en la columna vertebral que guía dónde enfocar tus esfuerzos y recursos en materia de sostenibilidad. Al identificar lo que realmente importa, la materialidad te permite priorizar estos temas en la implementación de tu estrategia, asignarles un presupuesto específico e identificar los riesgos y las oportunidades inherentes a los temas materiales priorizados. Esta priorización estratégica debe verse reflejada en:

- La estrategia y objetivos del negocio.
- Los procesos.
- Las políticas y lineamientos.
- La estrategia de relacionamiento con los grupos de interés.
- Un gobierno claro para la toma de decisiones estratégicas, operativas y tácticas.
- La estrategia de comunicación orientada a la sostenibilidad.
- Los reportes e informes de gestión y sostenibilidad.

¡Ahora sí, pongámonos manos a la obra!

Es el momento de definir la materialidad de tu empresa. Pero antes, ten muy en cuenta que un análisis de material es sólido, creíble y defendible cuando:

- Tiene en cuenta tus grupos de interés, tanto internos como externos.

- Se analiza en el contexto específico en que tu empresa opera.
- Está basado en evidencia y es sistemático.
- Se realiza, se actualiza o se valida anualmente antes por ejemplo de la preparación para el informe de sostenibilidad.
- Involucra a la alta dirección de la compañía.

Dado lo anterior, te invitamos a identificar tanto los impactos que tu organización genera en el entorno como aquellos impactos del entorno que afectan a tu organización. Este ejercicio de doble materialidad permite una visión más integral de la sostenibilidad. Para realizar esta actividad te recomendamos tener muy en cuenta la definición de GRI: los impactos son los efectos que tu empresa tiene o podría tener sobre la economía, el medio ambiente o las personas, incluidos los efectos en los derechos humanos, y que, a su vez, puedan ser indicativo de su contribución (positiva o negativa) al desarrollo sostenible (GRI, 2021).

Recuerda que los impactos, de acuerdo con GRI, pueden ser:

- Reales o potenciales.
- Negativos o positivos.
- De corto o largo plazo.
- Intencionados o no intencionados.
- Reversibles o irreversibles.

Para este ejercicio, es clave que entiendas estas definiciones:

- **Probabilidad:** posibilidad de que el impacto se produzca. La probabilidad de un impacto puede medirse o determinarse cualitativa o cuantitativamente. Puede describirse con términos generales (por ejemplo, muy probable, probable).
- **Escala:** nivel de gravedad del impacto.
- **Alcance:** extensión del impacto, por ejemplo, el número de individuos afectados o la magnitud de los daños medioambientales.

Una vez culminado el proceso de definición de impactos el paso a seguir es la validación. Usualmente se hace con instancias internas y, en algunos casos, con grupos de interés puntuales. Este proceso lo puedes realizar a través de encuestas, talleres, entrevistas y reuniones con tus partes interesadas. En estos espacios es clave que generes un diálogo informado y productivo.

Paso 6.2- Análisis de materialidad: priorización y agrupación de impactos

¡Vamos Muy bien! Con el panorama de los impactos positivos y negativos de tu organización ya trazado, el siguiente paso es crucial: identificar cuáles de estos impactos son los más relevantes y agruparlos en los que sean más significativos. Reconociendo que no todos los impactos tienen el mismo peso, concentraremos nuestros esfuerzos en aquellos con el mayor potencial para impulsar un cambio positivo.

Para este paso es muy importante que recopiles la evidencia que demuestre la probabilidad, escala y alcance de ambas direcciones de los impactos:

- De afuera hacia adentro para la materialidad financiera: considerando la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de los efectos financieros en la empresa.
- De adentro hacia afuera para la materialidad del impacto: puedes medir por la gravedad y probabilidad del impacto en el medio ambiente y en las personas.

Finalmente, lista los impactos (positivos y negativos) que han sido priorizados en el paso anterior, es decir, aquellos que han obtenido una puntuación total igual o mayor a 4 y agrupa estos impactos en categorías económicas, sociales y ambientales para una mejor comprensión y gestión.

Paso 6.3 – Análisis de materialidad: matriz de materialidad

El mapa de tu organización ahora señala con claridad los puntos álgidos, aquellos impactos que generan mayor presión en el ecosistema de tu organización. En este paso crucial, fusionaremos la priorización de los impactos con la priorización de nuestros *stakeholders*. Al comprender dónde convergen los intereses de nuestra empresa y sus partes interesadas, desvelaremos los temas materiales que iluminarán el camino de nuestra estrategia de sostenibilidad.

¡Ha llegado el momento alquímico del análisis de materialidad!

El propósito fundamental de este paso radica en que las empresas puedan discernir y priorizar aquellos temas que revisten la mayor relevancia. Esta priorización no se realiza de forma aislada, sino fundamentándose sólidamente en los impactos previamente identificados y evaluados. Al tomar como punto de partida los impactos que la organización genera, tanto positivos como negativos, se asegura que el análisis de materialidad esté intrínsecamente ligado a la realidad operativa y las interacciones de la empresa con su entorno.

El proceso para lograr esta priorización se articula en varios pasos clave. Inicialmente, se requiere evaluar la importancia de cada tema para los grupos de interés de la empresa, utilizando una escala que permita dimensionar su relevancia. Esta evaluación debe considerar factores como el impacto del tema en la reputación, la legalidad, la relación con los clientes, la rentabilidad y, en general, la sostenibilidad del negocio. Posteriormente, se crea una matriz de materialidad donde se cruza la importancia para la organización (determinada por la priorización de impactos) con la importancia para los grupos de interés. La ubicación de los temas en esta matriz revela su nivel de materialidad para la organización. Finalmente, la interpretación de la matriz es crucial, ya que aquellos temas que se sitúan en la parte superior derecha representan los asuntos de mayor importancia tanto para la empresa como para sus *stakeholders*. Estos son los denominados "temas materiales" y deben convertirse en el foco principal de la estrategia de sostenibilidad de la organización, ya que requieren una atención significativa y deberán ser integrados en la gestión de sostenibilidad, las comunicaciones y la toma de decisiones a nivel directivo. Por otro lado, los temas ubicados en la parte inferior izquierda pueden considerarse de menor prioridad para ambas partes.

Ahora que posees el conocimiento sobre la materialidad y has delimitado los temas de mayor importancia para tu organización, el siguiente paso es la implementación. Te guiaremos a través de tres pasos esenciales para que puedas tomar acción de manera efectiva:

1. Actúa en función de tus temas materiales: Ya tienes tu materialidad lista. Ahora, ponla en acción, en los entornos internos y externos, así:

- **Acción interna:** Los temas materiales deben reflejarse en la estrategia corporativa de tu empresa para garantizar que estén alineados con las expectativas de tus grupos de interés. Tenlos en cuenta a la hora de establecer objetivos, en la asignación de presupuestos y en la previsión y planificación de recursos humanos y físicos.
- **Acción externa:** Los temas materiales deben ser la columna vertebral de tus reportes corporativos, las estrategias de comunicación alineadas con la sostenibilidad y la gestión y las respuestas a las consultas realizadas por tus grupos de interés.

2. Monitorea la evolución de tu materialidad: Así como las necesidades y expectativas internas y externas de tu compañía evolucionan con el tiempo, también lo hacen los asuntos materiales, teniendo en cuenta que los impactos de la compañía en el ambiente y en las personas. Por esta razón, los temas materiales y los impactos de tu compañía deben monitorearse durante todo el año. Estos insumos son claves para la revisión y actualización de tu materialidad, antes de cada ciclo de presentación de informes.

3. Divulga el análisis de materialidad a tus grupos de interés y ten en cuenta los siguientes temas:

- El paso a paso que seguiste para identificar temas materiales.
- El resultado del análisis de materialidad, es decir, la lista de temas materiales.
- Cómo se gestionan y monitorean estos temas materiales.

¿Tienes preguntas acerca de la materialidad? Sabemos que sí. Por eso te compartimos las preguntas más comunes que se hacen las empresas cuando asumen este reto:

1. **¿Cada cuándo debo hacer la materialidad?** La materialidad es dinámica, eso quiere decir que evoluciona siguiendo los cambios del entorno, de la empresa y de las expectativas de tus grupos de interés. Lo que hoy no es un tema material para tu empresa, sí puede serlo mañana o viceversa. Por eso la sugerencia es revisarla anualmente y, a partir de esto, definir cuándo hacer nuevamente un ejercicio completo.
2. **¿Cuántos temas materiales debo tener? ¿Cuánto es lo máximo y cuánto lo mínimo?** No hay un máximo ni un mínimo de temas materiales, puede variar según el tipo de compañía. Lo clave es que se aseguren que la materialidad de la empresa cubra estos temas que son realmente prioritarios para su gestión y su estrategia corporativa.
3. **¿Hay algún tema material que es obligatorio para todas las compañías?**
Hay varios temas que son transversales y fundamentales para todas las compañías, sin importar su sector y contexto, como:
 - Gobierno corporativo
 - Gestión de riesgos
 - Ética y cumplimiento
 - Derechos humanos
 - Gestión del talento
4. **¿Cuántos y cuáles grupos de interés puedo consultar?** Los grupos de interés pueden variar ampliamente dependiendo de la industria y el tipo de negocio. Lo importante es que tengas en cuenta tanto los internos (colaboradores), como los externos (inversionistas, accionistas, clientes, consumidores, proveedores, comunidades, entre otros).
5. **¿Cuánto puede durar un proceso para hacer y revisar una materialidad?** Para hacer una materialidad, en general, podemos hablar de máximo 3 meses, sobre todo teniendo en cuenta la ejecución de diálogos con grupos de interés que suele ser la etapa que más tiempo toma por la coordinación de agendas con los actores. Una

revisión se puede realizar en un periodo de 4 a 6 semanas, si no incluye diálogos con grupos de interés.

Recuerda: No existe una fórmula única para definir y realizar la materialidad de tu empresa. Por eso anímate a adaptar el proceso según tus capacidades, necesidades o limitaciones (humanas, de tiempo o de presupuesto), así como las de tus grupos de interés. A su vez, te invitamos a que una vez finalices el análisis de materialidad realices un ejercicio de diálogo con los grupos de interés para lograr una comprensión holística y enriquecida de nuestro entorno y operaciones. Esta interacción nos permitirá obtener una mirada más amplia y diversa, trascendiendo la perspectiva interna de la empresa.

Antes de pasar al siguiente paso, te compartimos algunos ejemplos de análisis de materialidad que hemos visto en otras empresas y que pueden servir de ejemplo para realizar el proceso:

- Celsia (Colombia): <https://www.celsia.com/es/nuestros-temas-materiales>
- Promigas (Colombia):
<https://www.promigas.com/Paginas/Sostenibilidad/ESP/Materialidad-Contenido.aspx>
- Grupo Apex (España): <https://www.grupoapex.es/einf-ejercicio-2020-2021/analisis-de-materialidad/>
- Grupo Lamosa (México): <https://grupolamosa.com/materialidad>

Paso 7 – Define los objetivos de sostenibilidad para poner en marcha el propósito

¡Felicitaciones por tu avance! Estás cada vez más cerca de completar nuestra ruta de sostenibilidad. Sin embargo, antes de cruzar la meta, debemos abordar un componente esencial: la definición de nuestros objetivos de sostenibilidad. Estos objetivos no solo marcarán nuestro rumbo como organización, sino que también guiarán nuestras acciones diarias.

Por ello, en este paso, te invitamos a adoptar la metodología SMART. Al hacerlo, transformaremos nuestras aspiraciones en metas Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido. Estos objetivos SMART proporcionarán una hoja de ruta clara y tangible para nuestra estrategia de sostenibilidad, permitiéndonos monitorear nuestro progreso de manera efectiva y asegurar que avanzamos con determinación hacia nuestras metas.

¿Ya estás listo para establecer tus objetivos de sostenibilidad? La sugerencia es que no te llenes de objetivos, sino que cuenten con 4 o 5 objetivos alineados con la estrategia de tu

empresa. Hagamos juntos este ejercicio práctico y, luego, aplica esta misma metodología teniendo en cuenta la visión, aspiración estratégica y de sostenibilidad de tu empresa:

1. Escribe cuál es tu objetivo inicial. No te preocupes si no es completamente SMART.

Ejemplo: Quiero tener en 2024 un modelo para fomentar la innovación, el liderazgo, la productividad, la motivación y el bienestar de los empleados, alineado con el propósito superior de la compañía y su estrategia sostenible.

2. **¿Tu objetivo es específico y define exactamente lo que quieres hacer?** Si la respuesta es no, reformula el objetivo de manera que sea específico para tu proyecto en particular. En el ejemplo del paso 1, la palabra fomentar no es clara y específica. Por eso fuimos precisos con el objetivo y definimos que lo que queremos es diseñar e implementar una experiencia del empleado alineada con la estrategia sostenible de la compañía.

Objetivo ajustado: Diseñar e implementar en 2024 una experiencia del empleado alineada con el propósito superior y con la estrategia sostenible de la compañía, que promueva la innovación, la productividad, el liderazgo, la competitividad y el bienestar de los empleados.

3. **¿Tu objetivo es medible?** Si no lo has hecho, agrega la forma en que medirás el éxito o el fracaso al evaluar su cumplimiento. En el ejemplo 2, encontramos que el alcance es muy amplio y abarca dos actividades claves: diseñar e implementar. Y esto no nos permite tener una medición clara. Por eso tomamos la decisión de enfocar el objetivo en el diseño de la experiencia del empleado y el indicador es **una** experiencia de empleado alineada.

Objetivo ajustado: Diseñar en 2024 una experiencia del empleado alineada con el propósito superior y con la estrategia sostenible de la compañía, que promueva la innovación, la productividad, el liderazgo, la motivación, la competitividad y el bienestar de los empleados y sus familias.

4. **¿Tu objetivo es alcanzable?, ¿es algo que puedes lograr en tu empresa?** Asegúrate de que este objetivo específico se encuentre dentro de tus posibilidades. En el ejemplo del paso 3 encontramos que nos pusimos como fecha el año 2024 pero, revisando el alcance del objetivo y el equipo de la empresa, encontramos que no es alcanzable. Por eso ajustamos la fecha en que proponemos lograr este objetivo.

Objetivo ajustado: Diseñar una experiencia del empleado a 2025, alineada con el propósito superior y con la estrategia sostenible, que promueva la innovación, la productividad, el liderazgo, la competitividad y el bienestar de los empleados y sus familias.

5. **¿Tu objetivo es realista?, ¿en tu empresa pueden alcanzar este objetivo de manera razonable?** Incluso si es un objetivo ambicioso, asegúrate de que esto sea algo que puedas lograr con tus recursos. Revisando el objetivo del paso 4,

encontramos que el objetivo es realista si lo centramos solo en el empleado. Por eso omitimos el alcance de la familia.

Objetivo ajustado: Diseñar a 2025 una experiencia del empleado alineada con el propósito superior y la estrategia sostenible, que promueva la innovación, el liderazgo y el bienestar de los empleados.

6. **¿Para cuándo lograrás tu objetivo?** Asegúrate de aclarar la fecha prevista dentro de tu objetivo. Este punto lo tenemos listo: desde el inicio del proceso definimos la fecha en que queremos lograrlo.

Objetivo SMART consolidado: Diseñar a 2025 una experiencia de empleado a alineada con el propósito superior de la compañía, que promueva la innovación, el liderazgo y el bienestar de los empleados.

Ten en cuenta: Los objetivos son una parte clave del proceso de planificación de la estrategia de sostenibilidad de tu compañía y por eso siempre debes hacerle seguimiento a su cumplimiento. Contar con metas de sostenibilidad trae muchos beneficios para tu organización:

- Les permite comunicar claramente a tu equipo la estrategia de sostenibilidad con sus respectivas metas y alinearlos para su cumplimiento.
- Les da una hoja de ruta clara de trabajo.
- Les permite ser más eficientes en la gestión del tiempo.
- Les entrega métricas para el seguimiento y la mejora continua.

Finalmente, ha llegado el momento de convertir tus objetivos y temas materiales en acciones tangibles y medibles. Con las herramientas clave a tu disposición, impulsarás a tu empresa hacia un futuro más sostenible. Los objetivos que has definido serán la fuerza motriz que contribuirá directamente a la prosperidad del entorno y del medio ambiente. Además, al concretar estas acciones, tendrás la valiosa oportunidad de alinear tus temas materiales prioritarios con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando tu estrategia en un marco global de prosperidad y sostenibilidad.

Paso 8 – Define una propuesta de comunicación estratégica de la sostenibilidad

Te damos la bienvenida a la herramienta de divulgación y comunicación de la sostenibilidad. Ten en cuenta que, aunque esta herramienta es una de las últimas, no quiere decir que la divulgación y la comunicación sean el último paso en el proceso de implementación y ejecución de la estrategia sostenible de tu empresa. Todo lo contrario, ambos son constantes en cada una de las anteriores herramientas.

¡Ahora así, manos a la obra!

Este es un paso a paso para que puedas diseñar el plan para comunicar la gestión de sostenibilidad de tu empresa. Recuerda que cada organización es distinta y que este es un proceso flexible que se debe adaptar a tus necesidades. Además, es muy importante que esté alineado con la estrategia de comunicación interna y externa que tenga la empresa.

Tabla 2. paso a paso para comunicar la sostenibilidad.

Paso a paso para para comunicar la sostenibilidad		
Etapas	Preguntas claves	Respuestas estratégicas
Etapas 1 - Estrategia de comunicación	¿Quiénes?	Equipo responsable de la estrategia
	¿Para quién es?	Públicos y grupos de interés
	¿Por qué?	Objetivos
	¿Qué?	Mensajes claves
Etapas 2 - Actividades de comunicación	¿Cómo?	Canales y herramientas
	¿Cuándo?	Plazos definidos
Etapas 3 - Evaluación y retroalimentación	¿Cómo medir los impactos?	Indicadores de impacto medibles

Primera etapa - Estrategia de comunicación

1. Define al equipo responsable de la comunicación y el presupuesto: Las personas que lideran los procesos de comunicación deben conocer la estrategia sostenible de la empresa, su propósito superior, los temas materiales de la gestión, las metas y áreas específicas para cada área con las que trabajará.

Frente al presupuesto, define los recursos financieros con los que cuentas y que destinarás a la ejecución de tu plan de comunicación. Este análisis interno te ayudará a determinar el alcance de las acciones que se llevarán a cabo en la implementación del plan.

2. Prioriza los grupos de interés a los que quieren comunicar la sostenibilidad y los temas que quieres divulgarles: Tu tarea es definir cuáles de esos grupos son claves para comunicarles y direccionar tu estrategia de sostenibilidad, además los temas prioritarios para cada uno de ellos. Para esto es muy importante que conozcas cómo se comportan y cómo consumen la información: ¿Por medios impresos?, ¿en redes sociales?, ¿vía chat?

Ten en cuenta que entre tus grupos de interés hay internos y externos. Colaboradores, sindicatos, autoridades, entidades de control, proveedores, clientes, inversionistas, accionistas, socios, competidores, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos, líderes de opinión, medios de comunicación.

3. Define los objetivos de comunicación: Es importante que los objetivos de comunicación tengan en cuenta la estrategia de la compañía y, por supuesto los elementos de sostenibilidad

claves, así como a los grupos de interés a los que quieres impactar con tus mensajes. Los objetivos pueden responder a las siguientes necesidades:

- Informar las decisiones y acciones de la compañía, relacionadas con la sostenibilidad, focalizando a los grupos de interés priorizados.
- Promover los beneficios de la sostenibilidad y la importancia de adoptar las iniciativas para mitigar los impactos negativos de la empresa en su entorno. Así generarás cambios de actitudes y comportamientos, tanto con públicos internos y externos.
- Alinear las prácticas y mensajes de comunicación con el modelo de negocio sostenible de la empresa.
- Posicionarse como una empresa responsable que ha adoptado de manera consciente y real una filosofía de trabajo que contribuye desarrollo sostenible.
- Transformar la forma en que los públicos, especialmente los internos, realizan algunas prácticas cotidianas en favor de la sostenibilidad.
- Recibir retroalimentación de los grupos de interés acerca de la gestión sostenible de la compañía, así como conocer sus necesidades, para que la comunicación se dé en doble vía.
- Dar respuesta específica a requerimientos normativos o regulatorios solicitados por ejemplo por entidades de control o autoridades.

Recuerda: los objetivos deben ser específicos (qué), medibles (cuánto), alcanzables (cómo), relevantes (para qué) y limitados en tiempos (cuándo) (Metodología Smart). Te compartimos un ejemplo:

Difundir los resultados en 2024 (qué) a los 10 accionistas (cuánto) mediante la elaboración y entrega de una memoria de sostenibilidad (cómo) para que conozcan el impacto de las acciones de la compañía (para qué) durante la Asamblea de Accionistas en marzo de 2025 (cuándo).

Segunda etapa – Actividades de comunicación

4. Define las herramientas y los canales:

- Difundir la contribución de tu empresa al desarrollo sostenible.
- Fomentar el orgullo y el sentido de pertenencia de tus empleados.
- Proyectar una buena imagen para alcanzar una buena reputación ante los grupos de interés.
- Atraer capital y posicionarse en el mercado.

Para esto es clave utilizar los canales y las herramientas adecuadas teniendo en cuenta que la comunicación de la sostenibilidad debe ser un esfuerzo conjunto y no debe limitarte a un

solo canal. Además, debe ser de doble vía para que la empresa pueda conocer la opinión de sus grupos de interés, así como sus expectativas frente a la gestión sostenible.

Considerar estos canales de comunicación son los medios físicos o digitales a través de los que se realiza un acto de comunicación. Sirven para intercambiar información entre un emisor y uno o varios receptores y algunas de estas herramientas permiten retroalimentar.

Tabla 3. Ejemplos de herramientas y canales

Públicos	Canales de comunicación	Herramientas de comunicación
Externos	Medios digitales y audiovisuales	Sitio web
		Redes sociales
		Boletines electrónicos
		Videos
		Fotografías
	Relacionamiento con medios de comunicación	Boletín de prensa
		Rueda de prensa
	Medios impresos	Documentos impresos: folletos, resúmenes, informes, infografías.
		Material publicitario: carteles, regalos, piezas publicitarias.
	Eventos	Reuniones y espacios de socialización con grupo de interés externos: asamblea de accionistas, líderes de opinión, periodistas, mesas gremiales, gobiernos, comunidades, entre otros.
Internos	Medios de comunicación impresos, digitales y audiovisuales	Código de ética
		Manual del empleado
		Boletín interno (impreso o digital)
		Cartelera interna
		Intranet
		Correo electrónico
		Buzón de sugerencias
	Eventos	Charlas, talleres de capacitación, reuniones grupales, entrevistas, reuniones.

Una vez tengas definidos tus grupos de interés, los mensajes claves, los canales y las herramientas, estás listo para consolidar el plan de comunicaciones para la sostenibilidad de

tu empresa. Este cuadro te puede servir de referente para diligenciar el plan de comunicaciones de tu empresa. Te compartimos un ejemplo:

Tabla 4. Ejemplo plan de Comunicaciones

Objetivo de comunicación	Grupo de Interés	Canal de comunicación	Herramienta de difusión	Cronograma	Presupuesto	Responsable
Difundir los resultados en 2023 a los accionistas mediante la elaboración y entrega de una memoria de sostenibilidad para que conozcan el impacto de las acciones de la compañía durante la Asamblea de Accionistas en marzo de 2024.	Accionistas	Medios de comunicación impresos y digitales	Reporte de Sostenibilidad 2023	Diciembre de 2022 a marzo 2023	\$10'000.000	Dirección y equipo de Comunicaciones

Tercera etapa - Evaluación y retroalimentación

6. Evalúa los resultados y retroalimenta el proceso: Esta etapa es clave para asegurarte que las comunicaciones para la sostenibilidad de tu empresa son realmente estratégicas. Además, te permitirá entender y aprender qué funciona y qué no, cuándo y para quién. En esta etapa de evaluación debes revisar, a la luz de los objetivos planteados, los resultados, las lecciones aprendidas y la información necesaria para iniciar un nuevo proceso con los ajustes necesarios.

Estos son algunos indicadores o KPI que te permitirán medir el impacto de tu plan de comunicaciones:

- **Grupos de interés internos**

- Número de participación en eventos internos.
- Tasa de interacciones en los medios de comunicación digitales internos (intranet, redes sociales internas, chat corporativo, entre otros).
- Tasas de apertura y de clics en comunicaciones por correo electrónico.

- Tiempo de respuesta a encuestas internas.
- **Grupos de interés externos**
 - Tasa de participación en eventos externos.
 - Cantidad de *acciones, me gusta* y otras interacciones en las redes sociales propias.
 - Cantidad de *visualizaciones* han recibido los videos corporativos.

Conoce algunos casos de éxito

- **Ikea y su campaña de transporte ecológico en Greenwich.** Esta compañía trata de aportar su granito de arena fomentando el uso de transporte ecológico y así disminuir el consumo excesivo de gasolina. Para lanzar esta estrategia de comunicaciones usaron como escenario Greenwich, la ciudad británica donde se encuentra su establecimiento más respetuoso con el medio ambiente. Durante seis meses, Ikea colocó 80 carteles distintos donde se indicaba la dirección y distancia a pie desde cada cartel a su establecimiento. Además, el póster incluía la mejor combinación para ir en transporte público. Con esta campaña de comunicación, Ikea no solo buscaba dar a conocer su nueva tienda, sino animar a sus clientes a dejar a un lado sus vehículos e invitarles a usar un transporte más respetuoso con el medio ambiente.

Conoce más haciendo clic aquí. <https://lacriaturacreativa.com/2019/04/16/ikea-invita-a-los-londinenses-a-ir-a-pie-a-su-nueva-tienda-sostenible-con-mupis-que-indican-los-pasos-de-distancia/>

- **La desaparición del cocodrilo: Lacoste.** La compañía de la conocida imagen del cocodrilo tomó la decisión de apoyar la acción de conservación de especies en peligro de extinción en todo el mundo reemplazando su icónico logotipo bordado por 10 especies en peligro de extinción. Además, donó las ganancias directamente a la preservación de cada una de las especies. Más allá de las rápidas ventas, este es un ejemplo de una estrategia de comunicación sostenible que permite demostrar que, con una simple acción se puede tener una repercusión global.

Conoce más haciendo clic aquí. https://elpais.com/elpais/2018/03/02/estilo/1520007574_913994.html

- **Patagonia y el mensaje contundente: “No compres esta chaqueta”.** Con esta estrategia de comunicaciones Patagonia vio la oportunidad de denunciar el consumismo excesivo en el [Black Friday](#). El mensaje clave “No compres esta chaqueta” que hizo parte de varias piezas en los medios de comunicación, buscaba la reflexión del consumidor, llamar la atención sobre el consumismo y reforzar el compromiso de la marca con la sostenibilidad. Con acciones así demuestra que su

compromiso es real, lo que favorece una conexión más directa con la audiencia y refuerza el *engagement*. **Conoce más aquí:**

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-62916130>

Paso 9 – Reporta los resultados de sostenibilidad de tu compañía

A la hora de definir elaborar un documento que divulgue el desempeño de la empresa, es muy importante tener presentes los siguientes elementos pues serán componentes clave para definir contenidos, momento de publicación, mecanismos de socialización, entre otros. Y, por ende, se debe revisar si la empresa:

- Por requerimiento regulatorio o de alguna entidad de control, debe incluir algunos temas o elementos que dicho requerimiento le indique.
- La empresa tiene la necesidad o el requerimiento de publicar este documento en un momento específico. Por ejemplo: deben hacer asamblea de accionistas antes del 31 de marzo de cada año y ese día hacer la entrega oficial del informe o si deben publicar el reporte con cierta anticipación o, por ejemplo, en casos en que por requerimiento regulatorio o de algún otro grupo de interés, deba enviarse o hacerse público, si es así requerido, en un momento específico.
- Tiene algún requerimiento particular de algún grupo de interés: por ejemplo, algún banco o accionista que les solicite la información en cierto momento o con cierto contenido.
- Tiene la necesidad voluntaria u obligatoria de responder a estándares, lineamientos o marcos de sostenibilidad, si aplica.
- Debe responder a algún compromiso que hayan adquirido. Por ejemplo, si están adheridos a Pacto Global deben enviar una Comunicación de Progreso que puede incorporarse en una pieza como estas.
- Tiene interés temático en particular para divulgar en esta pieza. Por ejemplo, quieren hacer énfasis en los temas de innovación, en el talento o en algún hecho relevante que haya ocurrido en el periodo de reporte

¿Por qué es importante contar con un reporte de sostenibilidad? Porque permite rendir cuentas a los grupos de interés (internos y externos), en relación con el desempeño de la organización respecto al desarrollo sostenible, reportando contribuciones positivas, negativas y retos para el futuro cercano y a largo plazo.

Existen varios tipos de reportes de sostenibilidad:

- Informe de gestión básico con resultados financieros.
- Informe de gestión con resultados financieros y no financieros.

- Reporte de sostenibilidad sin información financiera.
- Reporte de sostenibilidad con información financiera incluida.

Además, existen diferentes estándares para presentar los reportes de sostenibilidad:

- **Global Reporting Initiative (GRI).** Es uno de los más usados. Permite a las organizaciones construir sus reportes por estándares de temas, los cuales se trabajan con indicadores definidos para cada asunto (GRI, 2023). Es el más indicado para comunicar la gestión a todos los grupos de interés.
- **Reporte Integrado (*Integrated Reporting*).** Ofrece una propuesta metodológica para explicar temas del negocio, como los riesgos, el gobierno corporativo o los retos del futuro. Su público de interés prioritario son los accionistas e inversionistas (El Marco Internacional, 2015).
- **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).** Es un documento que las organizaciones elaboran y divulgan para proporcionar información sobre cómo gestionan los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, en cuatro escenarios claves: el gobierno corporativo, estrategia, gestión de riesgos, y métricas y objetivos (TCFD, 2021).
- **Sustainability Accounting Standards Board (SASB).** Este estándar se enfoca en los impactos financieros de la sostenibilidad. Busca ayudar a las empresas a divulgar la relación entre sus actividades sostenibles y su desempeño financiero (SASB, 2022).

¡Ahora sí, manos a la obra!

Si tomaste la decisión de crear tu Reporte de Sostenibilidad siguiendo los estándares GRI (Global Reporting Initiative), Integrated Reporting o Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), te recomendamos que consultes los manuales correspondientes en las páginas web de cada organización.

En caso de que hayas optado por utilizar el modelo Reporte de Sostenibilidad sin información financiera, puedes seguir este paso a paso:

- 1. Desarrolla un plan de trabajo:** Define el equipo de trabajo responsable de la elaboración del documento y el cronograma. Frente al cronograma, recuerda revisar las obligaciones de divulgación de información y, a partir de allí, definir los tiempos.
- 2. Seleccionar los temas y definir la estructura y los responsables:** En este paso debes considerar los temas materiales importantes para tu compañía (ver herramienta temas

materiales). Luego, debes definir la estructura y las áreas o responsables de recolectar la información solicitada.

Una buena práctica que puede ayudarte a la hora de hacer la estructura es agrupar los temas materiales en los tres entornos del desarrollo: económico, social y ambiental. Estos son algunos temas transversales para las compañías que pueden servirles de referente en la agrupación de los temas materiales:

- **Entorno económico:** gobierno corporativo y ética, gestión de riesgos, gestión financiera, responsabilidad con la cadena de suministro, producción sostenible.
- **Entorno social:** gestión del talento, prácticas de trabajo decente, gestión social con las comunidades, derechos humanos.
- **Entorno ambiental:** cambio climático, biodiversidad, gestión de recursos renovables y no renovables, gestión de residuos.

Además, recuerda considerar los indicadores a medir en cada asunto material porque son fundamentales para elaborar el reporte. Si aún no los han definido en tu empresa, pueden guiarse por estándares como el GRI o SASB que proponen métricas generales y específicas por sector, y, así mismo, deben revisar los indicadores propios de tu compañía. Este ejemplo de estructura te puede servir de referencia.

Tabla 5. Ejemplo de estructura del Reporte de sostenibilidad

Tema	Subtema	Responsable sugerido	Fecha de recolección y diligenciamiento
Informe de gestión del director o gerente	Resumen de los grandes hitos del año de la compañía en temas financieros, sociales, ambientales, y de gobierno corporativo, así como retos para el futuro.	Director o gerente de la compañía / líder de sostenibilidad	Enero
Acerca de la compañía	Responde a ¿qué hacen en la compañía?, ¿cuáles son sus negocios?, ¿cuál es su cadena de valor?, ¿dónde están ubicados?, ¿cuál es su estrategia sostenible?, ¿quiénes son sus grupos de interés y cómo se relacionaron con ellos?, ¿qué reconocimientos recibieron durante el año?	Director o gerente de la compañía / líder de sostenibilidad	Enero
	Gobierno corporativo, ética y gestión del riesgo: debe dar cuenta de la gestión de la Asamblea de accionistas, la Junta Directiva (con sus respectivos comités) y el equipo directivo. Es clave que incluya por quiénes está conformado, los temas que trabajaron durante el año y los	Director o gerente de la compañía / líder de temas legales y jurídicos	Enero

Tema	Subtema	Responsable sugerido	Fecha de recolección y diligenciamiento
Entorno económico	retos que tienen para el futuro, tanto en gobierno corporativo como ética y en riesgos.		
	Responsabilidad en la cadena de suministro: ¿por qué es importante para su compañía?, ¿cómo lo gestionaron durante el año?, ¿cuáles fueron sus resultados más destacados?, ¿qué no les salió bien?, ¿qué retos tienen para el futuro en el corto y largo plazo?	Líderes de logística y cadena de abastecimiento	Enero
Entorno social	Gestión del talento humano: ¿por qué es importante para su compañía?, ¿cómo lo gestionaron durante el año?, ¿cuáles fueron sus resultados más destacados?, ¿qué no les salió bien?, ¿qué retos tienen para el futuro en el corto y largo plazo? En este tema material es importante reportar las acciones que desarrolla la compañía en los programas de bienestar, desarrollo y capacitación, y Seguridad y Salud en el Trabajo con sus colaboradores y su familia.	Director o gerente de la compañía / Líder de talento humano	Enero
	Gestión social con las comunidades: ¿por qué es importante para su compañía?, ¿cómo lo gestionaron durante el año?, ¿cuáles fueron sus resultados más destacados?, ¿qué no les salió bien?, ¿qué retos tienen para el futuro en el corto y largo plazo? En este tema material es muy importante que se reporten las acciones ejecutadas para impactar a las comunidades y en los territorios donde opera la compañía.	Director o gerente de la compañía / Líder de sostenibilidad	Enero
Entorno ambiental	Gestión de residuos: ¿por qué es importante para su compañía?, ¿cómo lo gestionaron durante el año?, ¿cuáles fueron sus resultados más destacados?, ¿qué no les salió bien?, ¿qué retos tienen para el futuro en el corto y largo plazo? En este tema material es clave reportar la gestión en los consumos de agua, energía y huella de carbono.	Líder de sostenibilidad / Líder gestión ambiental	Enero
	Cambio climático: ¿por qué es importante para su compañía?, ¿cómo lo gestionaron durante el año?, ¿cuáles fueron sus resultados más destacados?, ¿qué no les salió bien?, ¿qué retos tienen para el futuro en el corto y largo plazo? En	Líder de sostenibilidad / Líder gestión ambiental	Enero

Tema	Subtema	Responsable sugerido	Fecha de recolección y diligenciamiento
	este tema material es clave reportar la gestión relacionado con el manejo de residuos.		
Informe financiero	Debe dar cuenta del contexto macroeconómico en el que la compañía implementó su estrategia de negocios durante el año, incluyendo los desafíos económicos ante la incertidumbre política y económica, local y regional. Se debe reportar, además, cifras de Ebitda, Utilidad Neta, Activos totales, Pasivos totales y Patrimonio; así como los informes financieros separados y consolidados de la compañía.	Líder financiero	Febrero

3. Recolectar la información: En este paso es muy importante para que los responsables de reportar los temas materiales estén homologados al recolectar la información para que sea de calidad, veraz y fidedigna. Este ejemplo de ficha, del tema material gestión del talento humano, te puede servir para que la adaptes a cada tema material de tu compañía y se la compartas a las personas responsables de diligenciar la información.

Tabla 6. Ejemplo de ficha para recolección de la información

Ficha para reportar información - Reporte de sostenibilidad	
Tema material: Gestión del talento humano	
Fecha de entrega:	
Responsable de diligenciarla:	
<p>1. ¿Por qué es importante la gestión de este tema material para la compañía? (máximo 500 caracteres)</p> <p>Este texto se debe dar respuesta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Por qué es importante la gestión de este tema para la empresa? ¿Cómo la gestión de este tema se alinea con la estrategia corporativa? ¿Cómo con la gestión de este tema contribuimos al cumplimiento de los objetivos y la gestión de los riesgos a los que está expuesta la empresa? 	
<p>2. ¿Cómo gestionaron este tema material durante el año? (máximo 1.000 caracteres)</p> <p>Este texto debe dar respuesta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales políticas, lineamientos y programas con los que gestionan este tema material? ¿Qué medidas se han tomado para prevenir los impactos negativos que genera la empresa? ¿Existe algún esquema de gestión que se use para gestionar el tema? 	

<p>3. ¿Cuáles fueron los resultados más importantes de la gestión de este tema material durante el año? (máximo 500 caracteres)</p> <p>Este texto debe dar respuesta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales resultados que resaltaría de la gestión de este tema en el periodo de reporte? • ¿Cuáles son los dos o tres hechos destacados de la gestión? <p>Para responder esto tenga en cuenta el desempeño en los indicadores definidos y el avance en el cumplimiento de las metas.</p>
<p>4. ¿Cuáles son los retos en gestión de este tema material para la compañía? (máximo 500 caracteres)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles con las metas o retos a corto (0 a 2 años), mediano (3 a 5 años) y largo plazo (6 años o más)?

4. Consolidar el informe, validarlo y presentarlo a los accionistas: Cuando los responsables de gestionar la información envíen las fichas de recolección de información diligenciadas, el líder de sostenibilidad de la compañía, con el equipo de comunicaciones, se pueden encargar de consolidar el texto definitivo y revisarlo considerando la precisión del lenguaje, el tono y el enfoque. La recomendación es que sea validado por el director o gerente de la compañía, y posteriormente por la junta directiva o el máximo órgano de gobierno en la organización, si aplica el caso.

Una vez el Reporte de Sostenibilidad esté aprobado, se envía al proceso de diseño que se puede hacer al interior de la empresa, si cuentan con una persona con ese perfil, o contratarlo con un proveedor, si cuentan con el presupuesto. Posteriormente, se recomienda que el documento sea presentado en la Asamblea de Accionistas o instancia similar, donde se aprueba la versión definitiva y se difunden los resultados a los demás grupos de interés.

5. Difundir el reporte de sostenibilidad. Los contenidos de este documento se pueden convertir en una herramienta útil para fortalecer su reputación y la estrategia de relacionamiento con sus grupos de interés. Estas son algunas piezas que pueden realizar:

- Resumen ejecutivo de la memoria para presentar a líderes de opinión, medios de comunicación, gobiernos, aliados estratégicos, proveedores y colaboradores.
- Infográficos con cifras estratégicas para ser compartidos en las plataformas digitales y en las redes sociales de la empresa.
- Versiones interactivas en las que el lector puede acceder directamente al capítulo que más le interesa.
- Videos institucionales sobre los temas de mayor interés o con testimonios de los grupos de interés internos o externos que se impactaron con las acciones de la compañía.

- Actividades asociadas a la publicación de la memoria en las que se inviten a las partes interesadas.

¡Queremos felicitarte por alcanzar el final de la guía "Recorramos juntos el camino de la sostenibilidad!"

Nos complace enormemente que hayas dado los primeros pasos para integrar la sostenibilidad en tu organización. Reconocemos que la sostenibilidad es un camino de mejora continua, por lo que te animamos a seguir explorando y perfeccionando las prácticas dentro de tu empresa. Asimismo, te invitamos a compartir los conocimientos adquiridos en esta guía con tus colegas, para que juntos construyamos una comunidad de sostenibilidad que impulse un futuro más sostenible para todos.

Glosario

- **Canales de comunicación.** Es el medio impreso o digital por el que se realiza un acto comunicativo, que sirve para intercambiar información entre un emisor y uno o varios receptores.
- **Comunicación.** Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.
- **Criterios ESG.** Responde a la sigla en inglés ESG: Environmental, Social y Governance. En la práctica hace referencia a los factores que convierten a una compañía en sostenible a través de su compromiso social, ambiental y de buen gobierno, sin descuidar nunca los aspectos financieros.
 - **E – Criterios ambientales:** incluye la energía que la empresa absorbe y los residuos que descarga, los recursos que necesita y las consecuencias para los seres vivos, así como las emisiones de carbono y el cambio climático.
 - **S - criterio social:** aborda las relaciones que tiene la empresa y la reputación que fomenta con las personas e instituciones en las comunidades donde hace negocios. Incluye las relaciones laborales y la diversidad e inclusión.
 - **G - gobernanza:** es el sistema interno de prácticas, controles y procedimientos que la empresa adopta para gobernarse a sí misma, tomar decisiones efectivas, cumplir con la ley y satisfacer las necesidades de las partes interesadas externas.
- **Análisis PESTEL (acrónimo de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales).** Es un marco analítico utilizado para evaluar

el entorno externo en el que opera una empresa, teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en su desempeño y decisiones estratégicas.

- **Global Reporting Initiative (GRI).** Es una metodología que le permite a las organizaciones construir sus reportes por estándares de temas, los cuales se trabajan con indicadores definidos para cada asunto. Es más indicado para comunicar la gestión a todos los grupos de interés.
- **Grupos de interés.** También son conocidos como *stakeholders* o partes interesadas. Son todos aquellos grupos afectados por el desarrollo de la actividad empresarial y, por lo tanto, también pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo de estos. Esta definición recoge no solo a personas o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación.
- **Impacto.** Se refiere a la influencia o efecto que una acción, decisión o evento tiene sobre un individuo, grupo o sistema. En el contexto empresarial y de sostenibilidad, el impacto se evalúa en términos de las consecuencias positivas o negativas que las actividades de una organización pueden tener en el medio ambiente, la sociedad y la economía.
- **Iniciativa de Informes Globales (GRI).** Es una organización internacional que promueve la divulgación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas y otras organizaciones. El GRI desarrolla directrices y estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad que ayudan a las organizaciones a comunicar su desempeño en aspectos sociales, ambientales y económicos.
- **Junta de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB).** Es una entidad encargada de desarrollar estándares globales para la divulgación de información relacionada con la sostenibilidad por parte de las organizaciones. La ISSB busca promover la coherencia y la comparabilidad en la divulgación de información de sostenibilidad a nivel internacional.
- **Junta de Estándares de Contabilidad Sostenible (SASB).** Es una organización que desarrolla estándares de contabilidad sostenible para ayudar a las empresas a informar sobre el desempeño financiero y de sostenibilidad de manera más efectiva. Estos estándares se centran en las áreas de materialidad y sostenibilidad relevantes para las empresas y sus inversores.
- **Materialidad o temas materiales.** Son los temas que más le preocupan a una compañía y sobre los que debe rendir cuentas. Por ende, contribuyen a mejorar la relación con las partes interesadas y la transparencia de la empresa. Se deben

verificar cada año según las dinámicas del entorno y del sector, así como las expectativas de los grupos de interés.

- **Memoria de Sostenibilidad / Reporte de Sostenibilidad.** Informe que permite a las empresas rendir cuentas a sus grupos de interés (internos y externos), sobre el desempeño de la organización respecto al desarrollo sostenible, reportando contribuciones positivas y negativas y retos para el futuro cercano y a largo plazo.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).** Son 17 objetivos que enmarcar el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia.
- **Pacto Global.** Es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil para alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción, así como contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- **Propósito superior.** Define el para qué existe una organización. Es una razón de ser que trasciende los límites de la organización y define lo que cree que puede cambiar en el mundo y en el planeta. Es una razón de ser aspiracional, que inspira y hace un llamado a la acción, generando beneficios a la sociedad. Si el propósito superior es el para qué de las organizaciones, la misión es el qué (qué hace y para quién), la visión es el dónde (se visualiza en el futuro), la estrategia es el cómo (va a lograr sus objetivos) y los valores la forma (en qué está comprometido para conseguirlos).
- **Reporte Integrado (*Integrated Reporting*).** Ofrece una propuesta metodológica para que las empresas reporten su gestión de la estrategia sostenible desde temas del negocio, como los riesgos, el gobierno corporativo y los retos del futuro. Su público de interés prioritario son los accionistas e inversionistas.
- **Sostenibilidad.** Es lo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias. Esta fue la definición que, en 1987, le dio la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas. Sin embargo, con la creciente amenaza del cambio climático, el concepto de sostenibilidad va más allá pues debe asegurar que el desarrollo de hoy no afecte o impacte de forma negativa a las generaciones futuras.

Referencias

AccountAbility. (2023). Obtenido de <https://www.accountability.org/standards>

Argandoña, A. (1 de 1998). *Universidad de Navarra*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0355.pdf>

El Marco Internacional. (2015). Obtenido de <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>

GRI. (13 de 2021). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.globalreporting.org/media/cdylpbhq/gri_impacto_final_optimizado.pdf

GRI. (2023). Obtenido de <https://www.globalreporting.org/>

Instituto de Emprendimiento Avanzado. (16 de 6 de 2023). *Instituto de Emprendimiento Avanzado*. Obtenido de <https://ieavanzado.com/emprendimiento/golden-circle-simon-sinek/>

SASB. (2022). Obtenido de <https://sasb.ifrs.org/>

TCFD. (2021). Obtenido de <https://www.fsb-tcf.org/>