

Guía de implementación
para el diseño y comunicación
de la estrategia sostenible
para pequeñas y medianas
empresas en Colombia.



El camino de **La sostenibilidad**

El camino de la sostenibilidad

Guía de implementación para el diseño y comunicación de la estrategia sostenible para pequeñas y medianas empresas en Colombia.

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

Te entregamos esta guía metodológica que contiene una serie de herramientas prácticas y sencillas con las que podrás adquirir y fortalecer habilidades técnicas y competencias para diseñar la estrategia sostenible 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.

Como parte de la organización es clave que entiendas, que, sin importar el tamaño de tu empresa, contar con una estrategia sostenible les permitirá ser más competitivos y crecer en los tres entornos del desarrollo: económico, social y ambiental. Por esto, te compartimos esta metodología 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 este camino de la sostenibilidad!

¿CÓMO FUNCIONA ESTA METODOLOGÍA?

Esta experiencia se desarrolla a partir de 10 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, creamos nuevas herramientas o adaptamos existentes, para que puedas materializar tu estrategia sostenible, teniendo en cuenta las capacidades 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. Además, se incluye un módulo de glosario para afianzar los conceptos claves alrededor de la sostenibilidad.

Te compartimos este paso a paso para recorrer el camino hacia el diseño y comunicación de la estrategia sostenible de tu compañía:

EL PASO	EL RETO	LA HERRAMIENTA
PASO 1 Haz el autodiagnóstico	Diagnosticar el estado de madurez en el que se encuentra tu compañía en los temas relacionados con la sostenibilidad.	Herramienta de autodiagnóstico
PASO 2 Construye el propósito superior de tu compañía	Definir el propósito superior de tu empresa y su concepto de sostenibilidad.	Herramienta de propósito superior y concepto sostenibilidad
PASO 3 Conoce las oportunidades y los riesgos del entorno que impactan la sostenibilidad de tu empresa	Conocer el contexto de la compañía relacionado con los principales temas de sostenibilidad, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas potenciales en el entorno.	Herramienta de análisis Pestel (oportunidades y riesgos)
PASO 4 Identifica las prioridades en sostenibilidad de tu compañía (materialidad)	Definir cuáles son los temas claves para tu empresa en temas de sostenibilidad (ejercicio de materialidad), alineados con el propósito creado en el paso 2.	Herramienta para definir la materialidad
PASO 5 Define los objetivos de sostenibilidad para poner en marcha el propósito	Definir los objetivos de sostenibilidad para lograr el propósito superior creado en el paso 2 y materializar los temas priorizados en el paso 4.	Herramienta objetivos de sostenibilidad
PASO 6 Define tus grupos de interés y alinea tus objetivos de sostenibilidad con sus necesidades	Identificar y definir cuáles son los grupos de interés de tu empresa y alinear cómo cada uno de los objetivos en sostenibilidad definidos son importantes para los grupos de interés de tu empresa.	Herramienta de alineación de los objetivos de sostenibilidad con los grupos de interés

EL PASO	EL RETO	LA HERRAMIENTA
PASO 7 Define las iniciativas claves de sostenibilidad para tu compañía, con sus respectivos indicadores y metas	Definir las acciones necesarias y los proyectos claves nuevos y existentes para cumplir los objetivos de sostenibilidad definidos en el paso 3, alineados con los temas materiales. Establecer los indicadores que te permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad definidos, así como las metas a corto, mediano y largo plazo.	Herramienta para definir iniciativas, proyectos claves, indicadores y metas
PASO 8 Alinea tu estrategia sostenible con los ODS	Identificar cómo la empresa contribuye a los objetivos y metas definidos en los ODS.	Herramienta para definir qué ODS se alinean con el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad
PASO 9 Define una propuesta de comunicación estratégica de la sostenibilidad	Identificar 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.	Herramienta para elaborar un plan de comunicaciones de la estrategia sostenible
PASO 10 Reporta los resultados de sostenibilidad de tu compañía	Definir 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.	Herramienta para elaborar un reporte de sostenibilidad básico

PASO

Haz el autodiagnóstico

Bienvenido a la herramienta de autodiagnóstico diseñada para pequeñas y medianas empresas en Colombia. Este instrumento te permitirá evaluar el estado actual de la estrategia sostenible de tu empresa e identificar áreas de mejora. Cada sección de la herramienta corresponde con un módulo específico del paso a paso en nuestra guía de implementación para estrategias sostenibles. A continuación, te proporcionamos una guía detallada para utilizar eficazmente esta herramienta:

1. INGRESO DE DATOS

Completa todas las preguntas en los campos correspondientes para cada sección. Asigna una calificación de 0 a 2 a cada pregunta según el indicador de diagnóstico especificado. Trata de ser lo más objetivo posible y proporciona respuestas descriptivas, ya que estas servirán como apoyo para cada calificación. Cada pregunta está asociada a un indicador específico y con un rango de calificaciones, lo que facilitará la asignación de puntajes.

2. CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA

La columna de calificación mostrará automáticamente el color correspondiente según la escala definida. Una vez hayas asignado los puntajes a todas las preguntas de una sección, se generarán automáticamente el resultado final por sección, así como las recomendaciones.

Te sugerimos seguir las recomendaciones para dirigirse al paso correspondiente en nuestra guía.

3. RESULTADOS Y ACCIONES RECOMENDADAS

- **Rojo:** indica una sección que no se ha desarrollado o necesita mejoras sustanciales. Consulta los módulos correspondientes del paso a paso para fortalecer la estrategia sostenible de tu empresa.
- **Naranja:** aunque hay avances, existen oportunidades de mejora. Revisa los módulos del paso a paso para consolidar y reforzar tu estrategia.
- **Verde:** indica que la sección tiene un alto nivel de avance. Sin embargo, te recomendamos revisar los módulos del paso a paso para obtener información adicional que podría potenciar aún más tu estrategia sostenible.



¡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 del paso a paso, donde encontrarás información práctica y útil para consolidar la estrategia sostenible de tu empresa. Asegúrate de proporcionar calificaciones objetivas y utiliza la herramienta como un medio para el desarrollo continuo de la estrategia sostenible de tu compañía.

¡Te deseamos éxitos en su proceso de implementación y comunicación de la estrategia sostenible!



Busca la herramienta de Autodiagnóstico e inicia el proceso.

P A S O

2 Construye el propósito superior de tu compañía y define su concepto de sostenibilidad

¡Bienvenido! Si estás aquí es porque ya diste el primer paso para diseñar la estrategia sostenible de tu compañía: diligenciar el autodiagnóstico de la madurez que tienen en temas de sostenibilidad. Para seguir este recorrido es clave que como empresa identifiquen cuál es su propósito superior y, con esto, definan muy bien qué es la sostenibilidad para su negocio.

¿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 tu empresa a impactar a tus grupos de interés, tanto internos como externos, así:

- 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 primer paso no diseñamos una guía desde cero, sino que utilizaremos el Manual de Estrategia de Propósito Superior, una herramienta desarrollada por la Iniciativa de Valor Compartido (*Shared Value Initiative*), 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.

Este manual te acompaña en el proceso para definir el propósito teniendo en cuenta cinco elementos claves:

1. LIDERANDO CON PROPÓSITO.

Liderar una compañía con un propósito conduce a que sus resultados sean significativos, auténticos, rentables y serios.

2. CULTURA.

Se define este concepto como el orden social implícito de una organización que influye en las actitudes, comportamientos y lo que se valora. Las compañías guiadas por un propósito tienen la ambición de resolver juntos los problemas empresariales y sociales; abrazan la innovación, la toma de riesgos y la colaboración.

3. ESTRATEGIA.

Las compañías que ponen en práctica su estrategia de valor compartido, dando el primer paso de definir su propósito, encuentran fuentes de diferenciación al abordar las necesidades sociales no satisfechas y crear un entorno al negocio más sostenible. Además, se guían por el propósito y le dan vida a ese propósito en uno, dos o todos los tres niveles.

4. OPERACIONES. Las compañías que trabajan lideradas por un propósito vinculan las actividades, los métodos y los enfoques con las condiciones externas que reflejan las necesidades sociales insatisfechas y los impedimentos para el éxito empresarial. Se guían por una mentalidad y una cultura que abrazan la creencia de que el negocio y la sociedad pueden beneficiarse mutuamente de actividades comunes.

5. TALENTO. Las prácticas de talento humano de una empresa que trabaja guiada por un propósito son clave para permitir y potenciar para que sus colaboradores reimaginen la forma en que se hacen los negocios. Las compañías con propósito atraen, retienen y desarrollan el talento a través de un trabajo significativo y una razón para estar más allá de las utilidades, y crean una cultura que abarca la creatividad, la cocreación, el aprendizaje a partir de errores, la vulnerabilidad y el desafío al *status quo*.

Además, este Manual del Propósito propone nueve prácticas, bajo los conceptos claves de Estrategia, Operaciones y Talento, que te explicamos a continuación:



ESTRATEGIA

PRÁCTICA 1: Identificación de oportunidades. Te ayuda a identificar y priorizar las oportunidades sociales y ambientales de tu empresa, incluidas las necesidades sociales no satisfechas, para crear un impacto empresarial positivo.

PRÁCTICA 2: Fuentes de distinción. Te acompaña a seleccionar oportunidades que ayuden a distinguir con respecto a la competencia de tu compañía, vinculando los impactos sociales con la creación de valor empresarial, posibilitando ese vínculo fundamental para el modelo de negocio.

PRÁCTICA 3: Estrategias, objetivos y recursos. Le permite a tu empresa elaborar estrategias, establecer prioridades y objetivos y asignar recursos en línea con las aspiraciones del propósito de tu empresa. Además, les ayuda a identificar formas de mitigar los puntos de tensión negativos creados por las prácticas actuales y establecer un proceso de gobierno sólido para garantizar la integridad y el progreso de los esfuerzos de valor compartido.



OPERACIONES

PRÁCTICA 4: Innovando para escalar. Te permite adoptar un proceso de innovación abierta en tu empresa que trate de comprender los problemas desde la perspectiva de los afectados por ellos y que derive soluciones mediante la colaboración, así como pilotear ideas que puedan ser replicadas y escalarlas para que funcionen.

PRÁCTICA 5: Nuevos modelos de cooperación. Le permite a tu compañía reunir a los actores, recursos y sistemas necesarios para ofrecer valor compartido de maneras nuevas e inesperadas, con un enfoque de base en la creencia de que las verdaderas alianzas y nuevas colaboraciones son imperativas para el éxito del valor compartido.

PRÁCTICA 6: Medición y reporte. Acompaña a tu compañía a determinar los resultados empresariales y sociales de los esfuerzos de valor compartido, comprendiendo sus vínculos y efectos de refuerzo, así como analizar los resultados para informar las estrategias y operaciones futuras, incluyendo las decisiones para escalar.



TALENTO

PRÁCTICA 7: Diseño organizacional. Te define el camino para crear estructuras, roles, relaciones y procesos en tu empresa que fomenten y permitan la colaboración y la creación conjunta entre funciones, sectores y, cuando proceda, con los competidores, la sociedad civil, el gobierno y otros actores pertinentes, a fin de posibilitar mejor el valor compartido.

PRÁCTICA 8: Adquisición y desarrollo de talento. Acompaña a tu empresa a definir los procesos para buscar el talento guiado por un propósito y atraer, retener y desarrollar este talento, así como desarrollar y apoyar una mentalidad de valor compartido en todo el talento.

PRÁCTICA 9: Relacionamiento y comunicaciones. Le ayuda a definir a tu empresa cómo involucrar a las personas interna y externamente a través del propósito y un compromiso con el valor compartido, así como tratar de profundizar y sostener este compromiso a través de información, inspiración e historias pertinentes.

En conclusión, implementar este Manual de Propósito 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.



Haz clic aquí para descargar el manual e iniciar el proceso de creación y materialización del propósito superior de tu empresa.

¿Y CÓMO DEFINO EL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD DE MI COMPAÑÍA?

No creas que nos olvidamos de este paso clave hacia el camino de la sostenibilidad. Nuestra propuesta es que cuando llegues a la definición de tu propósito, retomen la reflexión de las preguntas relacionadas con ese entendimiento de sostenibilidad que ya diligenciaste en el autodiagnóstico del paso 1:

1. ¿Consideras que tu compañía comprende con claridad el concepto de sostenibilidad? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese concepto?

2. ¿Tu empresa tiene un propósito, una visión, una ambición y unos objetivos estratégicos claros?

→ **Si la respuesta anterior es positiva**, ¿esta incluye elementos claros de sostenibilidad, más allá de los financieros?

→ **Si la respuesta es no**, ¿es posible o consideran adecuado incorporar este término en la compañía? Para esto tengan en cuenta si esta palabra se usa también en otros contextos para identificar si pudiera confundirse con otros términos como sostenibilidad financiera, gestión social o gestión ambiental.

3. Si la palabra sostenibilidad no es pertinente de incorporar en el discurso de compañía, ¿qué otra palabra podría usarse?

CONOCE ALGUNOS EJEMPLOS DE PROPÓSITO

Antes de empezar a definir el propósito de tu compañía, te compartimos 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".

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".

Grupo Éxito. "Nutrir de Oportunidades a Colombia".



Conoce cómo Grupo Éxito definió su Propósito Superior. **Escucha este podcast.**

P A S O

3 Conoce las oportunidades y los riesgos del entorno que impactan la sostenibilidad de tu empresa

¡Saludos! Después de tener el propósito superior de tu compañía, ahora es momento de adentrarnos en el análisis del entorno externo utilizando la herramienta PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta invaluable para comprender el contexto externo en el que opera tu empresa. Te permite explorar una serie de factores clave que pueden influir en tus decisiones estratégicas, desde identificar posibles amenazas hasta descubrir oportunidades prometedoras.

La palabra PESTEL es un acrónimo que engloba los siguientes factores que examinaremos detalladamente: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Cada elemento es crucial en la configuración del panorama empresarial, y comprenderlos nos ayuda a tomar decisiones informadas que aseguren el éxito y la sostenibilidad de las compañías.

Ahora, exploremos qué abarca 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.

Con este análisis exhaustivo de los factores PESTEL tu empresa estará mejor preparada para anticipar cambios, identificar oportunidades y mitigar riesgos en el entorno de tu empresa.

¡Adelante! Sumérgete en el análisis PESTEL y prepárate para tomar decisiones estratégicas con visión de futuro.



Busca la herramienta Análisis Pestel (excel anexo). Esta matriz de análisis te permitirá visualizar y categorizar los impactos que estos factores tienen en tu empresa.

¿YA LA DESCARGASTE? AHORA SIGUE ESTE PASO A PASO PARA DILIGENCIARLA

1. 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. Por ejemplo, bajo el factor "Político", podrías enlistar el impacto de cambios en la legislación laboral o en las políticas fiscales.



2. ANALIZA LOS ENTORNOS VUCA: en la segunda columna de la matriz, identifica si los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales pueden contribuir a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno empresarial. Por ejemplo:

- **Volatilidad:** los cambios rápidos en las políticas gubernamentales o en las condiciones económicas pueden crear volatilidad en el mercado.
- **Incetidumbre:** la falta de claridad sobre regulaciones futuras o tendencias del mercado puede generar incertidumbre sobre cómo tomar decisiones estratégicas.
- **Complejidad:** la interconexión de múltiples factores, como cambios demográficos y avances tecnológicos, puede hacer que el entorno empresarial sea cada vez más complejo de entender y gestionar.
- **Ambigüedad:** la interpretación variada de datos o eventos puede llevar a ambigüedad sobre cuáles son los mejores planes de acción para una empresa.

El concepto VUCA enfatiza la importancia de estar preparado para enfrentar un entorno empresarial que es cada vez más dinámico y desafiante, y destaca la necesidad de adaptabilidad y agilidad en la toma de decisiones estratégicas.

3. MIDE EL NIVEL DE IMPACTO: en la tercera columna de la matriz, asigna un nivel de impacto a cada uno de los temas enlistados. Utiliza una escala del 1 al 3, donde 1 representa un impacto bajo, 2 un impacto medio y 3 un impacto alto.

4. MIDE EL NIVEL DE AMENAZA U OPORTUNIDAD:

en la cuarta columna de la matriz, indica si cada impacto representa una amenaza (-1) o una oportunidad (1) para tu empresa. Por ejemplo: un cambio en la legislación que aumenta los impuestos podría ser percibido como una amenaza, mientras que una nueva política que favorece a las empresas del sector podría ser vista como una oportunidad.

5. CALCULA EL FACTOR DE MULTIPLICACIÓN:

en la quinta columna de la matriz, calcula el factor multiplicando el nivel de impacto por el nivel de amenaza u oportunidad. Por ejemplo: si un impacto tiene un nivel de impacto de 2 y representa una oportunidad (1), el factor de multiplicación sería $2 * 1 = 2$.

6. EXPLICA Y DESARROLLA LOS IMPACTOS:

utiliza la sexta columna de la matriz para proporcionar una explicación más detallada de cada impacto. Desarrolla la idea, identifica posibles acciones a tomar y evalúa cómo podrían influir estos impactos en las estrategias y decisiones 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

04

Identifica las prioridades en sostenibilidad de tu compañía

¡Felicitaciones por seguir en este recorrido! Ya vas en el 30% del camino para contar con una estrategia sostenible en tu compañía. Has avanzado en tres pasos muy importantes: hiciste el autodiagnóstico, definiste tu propósito superior y aprendiste a leer el entorno para conocer las oportunidades y los riesgos que impactan la sostenibilidad de tu empresa.

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 los objetivos del negocio y respondiendo a las oportunidades y riesgos del entorno.

En resumen: contar con una materialidad le permite a tu compañía enfocarse en lo que realmente importa, priorizar estos temas en la implementación de tu estrategia, asignarles un presupuesto e identificar los riesgos y las oportunidades alrededor de los temas materiales priorizados.

Contar con una materialidad es clave porque se convierte en la columna vertebral de dónde enfocar tus esfuerzos y recursos en materia de sostenibilidad en tu compañía. Esta 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.





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.



Entre las definiciones más influyentes de materialidad se destacan los definidos por las siguientes entidades:

 **Corporate Sustainability Assessment -CSA (coordinado por- S&P Global):** los temas materiales son aquellos factores que puedan tener un impacto presente o futuro en los impulsores de valor de las empresas, la posición competitiva y la creación de valor para los accionistas a largo plazo.

 **Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC de EE. UU.):** la materialidad se refiere a la significancia o importancia de la información que potencialmente podría impactar las decisiones de los inversionistas u otros usuarios de los estados financieros.

 **Junta de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB):** los temas materiales son aquellos que generan impacto en el flujo de caja de una compañía y su creación de valor financiero. Por eso se define como materialidad financiera.


 **Iniciativa de Informes Globales (GRI):** los temas materiales son aquellos que generan impacto en una compañía y en sus actividades a lo largo de su cadena de valor, en los tres entornos del desarrollo: el medio ambiente, la sociedad y la economía. Por eso se define como materialidad de impacto.

 **Grupo Asesor Europeo en materia de Información Financiera (EFRAG):** desarrolló el concepto de doble materialidad: la financiera y la de impacto. Esta perspectiva reconoce que una empresa puede afectar y verse afectada por cuestiones ESG.

¡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 o se valida anualmente antes por ejemplo de la preparación para el informe de sostenibilidad.
- Involucra a la alta dirección de la compañía.

 **Busca la herramienta de Materialidad** (excel anexo) que te permitirá definir los temas materiales de tu empresa.

¿Ya la descargaste? Ahora ten en cuenta estas recomendaciones para definir la materialidad de tu empresa.

1. ESTABLECE LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE GOBERNANZA.

El compromiso debe ser de “arriba hacia abajo”. Esto quiere decir que el proceso para construir, validar y aprobar los hallazgos del análisis de materialidad debe estar a cargo de los líderes de la compañía. Esta es una clave para el éxito. Además, es clave que cuente con la supervisión del máximo órgano de decisión. Esto permitirá que la materialidad se integre efectivamente a la estrategia y se asignen los recursos apropiados (personas y recursos).

2. IDENTIFICA LOS IMPACTOS A EVALUAR, REVISAR Y REFINAR.

En este paso es clave usar múltiples fuentes y tener en cuenta a tus grupos de interés. Para identificar los impactos, es clave consultar fuentes de información como:

- Estándares sectoriales de reportes que te sugieran impactos, como GRI, SASB e ISSB.
- Informes corporativos y presentaciones anuales corporativos de empresas del sector que se parezcan a la tuya o esas como las que quisieras llegar a ser.
- Estudios relacionados con tus grupos de interés: satisfacción del cliente, encuestas de clima organizacional.

A la hora de identificar cuáles son los impactos, ten 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.



RECUERDA:

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.

3. REÚNE LA EVIDENCIA, EVALÚA Y VALIDA LA MATERIALIDAD CON TUS GRUPOS DE INTERÉS.

Alinea la información que recogiste en el paso anterior con el propósito de sostenibilidad de tu compañía, así como con su visión de sostenibilidad y su estrategia.

Con toda esta evidencia, realiza la evaluación. Para esto 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.



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) o matemáticamente con probabilidades (por ejemplo, 10).
- **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 evaluación 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. Las evidencias de este proceso te servirán para realizar la validación final de la materialidad con el mayor órgano de decisión de tu compañía.

En la validación es muy importante que tengas en cuenta el umbral de la materialidad: este te permite identificar los asuntos que son realmente prioritarios para tu compañía y aquellos que, aunque no sean tan importantes en tu cadena de valor, debes mantener en monitoreo. Este umbral es una fuente fundamental de rendición de cuentas. Como tal debe ser revisado y validado con el máximo órgano de gobierno de la empresa.

Ahora sí, estás listo para divulgar el análisis de materialidad. En el reporte te sugerimos incluir:

- 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.



RECOMENDACIÓN:

Documenta tu proceso de análisis y recopilación de evidencias para estar preparados, en caso de que se presenten auditorías internas o externas de este proceso.

4. 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 las respuestas a las consultas realizadas por tus grupos de interés.

5. 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

LO QUE LAS EMPRESAS SE PREGUNTAN

¿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:

¿Cada cuánto 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 su próxima revisión.

¿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.

¿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

¿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).

¿Cuánto puede durar un proceso para hacer y revisar una materialidad?

Para hacer una materialidad, en general, podemos hablar de 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.

PASO

5 Define los objetivos de sostenibilidad para poner en marcha el propósito

¡Felicitaciones! Si estás aquí es porque tu empresa cuenta con un propósito de sostenibilidad (paso 2), ya analizaron el entorno para entender muy bien sus oportunidades y sus riesgos (paso 3) y definieron su materialidad (paso 4). Por eso, en este paso trabajaremos para establecer los objetivos de sostenibilidad de tu compañía.

Para esto, utilizaremos un método para establecer objetivos claros, inteligentes y relevantes que incluyan todos los ingredientes necesarios para alcanzar la estrategia de sostenibilidad de tu compañía: los objetivos **SMART**.

Se denominan SMART por su acrónimo en inglés:

S - ESPECÍFICO (SPECIFIC): como su mismo nombre lo indica, tus objetivos deben establecer metas específicas, no generales.

M - MEDIBLE (MEASURABLE): deben contar con alguna forma objetiva de poder medirlos, ya sea una fecha límite, un número, un cambio porcentual o algún otro elemento cuantificable. Una excelente manera de medir objetivos tanto a corto como a largo plazo es a través de los medidores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés), ya que esta metodología te ayuda a medir cómo tu compañía progresa hacia los objetivos más relevantes. Un objetivo medible es un objetivo que puede alcanzarse.

A - ALCANZABLE (ACHIEVABLE): debes asegurarte de que establezcas objetivos realistas que se puedan alcanzar, esto no quiere decir que sean fáciles. Cuando decimos alcanzable nos referimos a que estén dentro del ámbito de lo posible.



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.

R - REALISTA (REALISTIC): las letras "A" y "R" de SMART están estrechamente relacionadas. Además de establecer objetivos 'alcanzables', también quieres que sean 'realistas'. Por ejemplo, tal vez un objetivo sea alcanzable, pero para lograrlo sería necesario que los colaboradores deban trabajar horas extras durante el próximo año. Aunque podría ser un objetivo alcanzable, no es realista. Asegúrate de que el tuyo tenga ambas características al crear un plan de gestión de recursos claro.

T - DE DURACIÓN LIMITADA

(TIME-BOUND): tu objetivo SMART debe tener una fecha límite. Sin un plazo de tiempo definido, tu proyecto podría prolongarse, tener métricas de éxito poco claras y podría surgir alguna corrupción en el alcance. Si aún no lo has hecho, asegúrate de definir un cronograma de proyecto que sea claro.

¿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 que está en la siguiente página 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. ¿TÚ 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 diseñada.

→ **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.

LOS BENEFICIOS DE TENER OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD

- **Comunicar y alinear a tu equipo.** Cuando los colaboradores de tu empresa conocen para qué están trabajando, se sienten motivados y alineados como equipo. Además, entienden cómo su trabajo individual contribuye a los objetivos de tu estrategia sostenible.
- **Tener una hoja de ruta y una línea de llegada claras.** Tener objetivos claros te permite saber exactamente lo que quieres lograr y en qué plazo de tiempo esperas hacerlo. Además, te permitirá medirlos para ver si se han alcanzado o no.
- **Ser eficaz en la gestión del tiempo.** Contar con objetivos con tiempos realistas definidos, permitirá que tu equipo de trabajo sea más eficaz y el tiempo de implementación de la estrategia sostenible no se vaya de las manos.
- **Contar con métricas a las que se les puede dar seguimiento y establecer planes de mejora continua.** No te atormentes si cuando evalúas el cumplimiento de tus objetivos de sostenibilidad no logras alcanzarlos. Esta es una muestra clara de que estableciste objetivos desafiantes, pero posibles. Además, hacer este monitoreo te permitirá definir procesos de mejora continua.

PASO

Define tus grupos de interés y alinea tus objetivos de sostenibilidad con sus necesidades



¡Hola! Si estás aquí es porque ya cuentas con el propósito, los objetivos de sostenibilidad y los temas materiales de tu compañía. Así que vas por buen camino. Ahora, el paso a seguir es identificar los grupos de interés y alinear sus necesidades con tu estrategia de sostenibilidad.

¿Tienes claro qué es un grupo de interés y cuáles son los de tu compañía? Un grupo de interés es una parte interesada (corporación), 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 antes 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.

La interacción con las partes interesadas es clave para tu compañía porque les 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.

¡AHORA SÍ, A IDENTIFICAR LOS GRUPOS DE INTERÉS DE TU COMPAÑÍA!

Para acompañarte a dar este primer paso no diseñamos una guía desde cero, sino que 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. 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 los objetivos 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 TENGAS EL LISTADO DE GRUPOS DE INTERÉS,

puedes desagregarlo por subgrupos, de manera que se puedan identificar con mayor detalle los actores que conforman cada grupo.

Por ejemplo: tu empresa ha identificado al grupo de interés “Gobierno” como uno importante y subgrupos de interés son Autoridades ambientales, Superintendencia de Industria y Comercio, Ministerio de trabajo, entre otros.

3. UNA VEZ IDENTIFICADOS, EL PASO A SEGUIR

ES PRIORIZARLOS EN LOS SUBGRUPOS. Para esto, puedes utilizar los criterios presentados por **la norma [AA1000 Stakeholder Engagement Standard \(2015\)](#)**, desarrollada para evaluar, diseñar, implementar y comunicar una participación de alta calidad de los grupos de interés. Además, teniendo en cuenta los objetivos de sostenibilidad que definiste en el paso 4, alinéalo con las necesidades de tus grupos de interés.



PRINCIPIO DE LAS EMPRESAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La norma AA1000 sobre el compromiso con los grupos de interés reconoce 3 principios clave de la rendición de cuentas:

- **Inclusividad:** las personas deben tener voz en las decisiones que les afectan.
- **Relevancia:** los responsables de la toma de decisiones deben identificar y tener claros los temas que importan.
- **Capacidad de respuesta:** las organizaciones deben actuar con transparencia en los temas importantes.



Busca la herramienta Grupos de Interés (excel anexo). En esta matriz podrás sistematizar toda la información de los grupos de interés, incluidos el ejercicio con los grupos y subgrupos definidos en los pasos 1 y 2 de esta herramienta. Te incluimos un ejemplo inicial para que entiendas cómo hacerlo. Recuerda adaptarlo a la necesidad de tu empresa.

PASO

7

Define iniciativas claves de sostenibilidad

¡Felicitaciones por llegar hasta este punto hacia una estrategia sostenible! Ahora es momento de dar vida a tus objetivos y temas materiales a través de acciones concretas. En este paso, definirás las iniciativas claves de sostenibilidad para tu empresa, junto con sus indicadores y metas correspondientes, para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad establecidos en el paso 5. Además, ten en cuenta que estas iniciativas te permitirán alinear los temas materiales identificados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

SIGUE ESTE PASO A PASO

1. IDENTIFICA LAS INICIATIVAS Y LAS METAS

- Revisa los temas materiales identificados en el paso 4 y los objetivos de sostenibilidad definidos en el paso 5. Asegúrate de comprender completamente cada objetivo y su relevancia para la estrategia de sostenibilidad de tu empresa.
- Para cada objetivo SMART, desarrolla metas específicas que contribuyan a su logro. Estas metas deben ser cuantificables y estar directamente relacionadas con el objetivo principal.
- A partir de estos objetivos y metas, identifica acciones concretas que tu empresa puede llevar a cabo para avanzar hacia la sostenibilidad. Considera tanto proyectos nuevos como mejoras en proyectos existentes que puedan contribuir a tus metas.

2. ESTABLECE PLAZOS

- Define plazos claros para alcanzar cada meta de sostenibilidad.
- Alinea estos plazos con la estrategia de tu compañía, la visión de tus objetivos de sostenibilidad y con las capacidades y recursos disponibles de tu empresa.

3. DEFINE LOS INDICADORES

- Para cada iniciativa identificada, establece indicadores que te permitan medir su progreso e impacto.
- Busca indicadores relevantes para medir el progreso hacia tus objetivos de sostenibilidad. Estos deben cumplir con los siguientes criterios:
 - **Relevancia:** asegúrate de que los indicadores estén directamente relacionados con tus objetivos de sostenibilidad y temas materiales. Deben reflejar aspectos clave de tu desempeño ambiental, social y económico.
 - **Contexto:** considera el contexto específico de tu empresa y de la industria en la que operas a la hora de definir los indicadores. Lo que puede ser relevante para una empresa puede no serlo para otra. Asegúrate de que reflejen las necesidades y prioridades de tu organización.
 - **Especificidad:** los indicadores deben ser claros y definidos con precisión. Utiliza términos cuantificables y evita la ambigüedad.
 - **Medibles:** deben ser cuantificables y estar respaldados por datos disponibles o que puedan recopilarse de manera confiable. Esto te permitirá realizar un seguimiento preciso y evaluar el progreso hacia tus metas.

- **Pertinencia temporal:** define claramente el período de tiempo sobre el cual se medirá cada indicador (mensual, trimestral, anual, etc.). Esto te permitirá evaluar el progreso de manera regular y tomar acciones correctivas si es necesario.
- **Comparabilidad:** si es posible, asegúrate de que los indicadores sean comparables a lo largo del tiempo o con estándares de la industria. Esto te ayudará a identificar tendencias.

4. PRIORIZA

Evalúa las iniciativas en función de su impacto potencial, factibilidad y alineación con tus objetivos y propósito.

Prioriza aquellas iniciativas que tengan el mayor impacto positivo y sean viables para implementar.

5. COMUNICA Y HAZ SEGUIMIENTO

Comunica claramente las metas de sostenibilidad y los plazos asociados a todo el equipo.

Establece un sistema de seguimiento regular para monitorear el progreso hacia estas metas y realizar ajustes si es necesario.



RECUERDA:

En el **paso 9** te daremos las claves para poder comunicar tu estrategia sostenible.



TEN EN CUENTA

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

Te compartimos esta matriz de priorización de iniciativas que te permitirá compararla y priorizarla en función de su impacto y en su viabilidad de implementación. En el siguiente ejemplo te presentamos la matriz diligenciada con el objetivo de sostenibilidad, la meta asociada, la iniciativa clave que contribuirá a alcanzar la meta y el indicador que se utilizará para medir el progreso hacia esa meta.

OBJETIVO DE SOSTENIBILIDAD	METAS	INICIATIVA CLAVE	INDICADOR
Reducción de residuos: aumentar el porcentaje de residuos reciclados en un 30% para 2026.	30% de los residuos reciclados a 2026.	Implementación del sistema de gestión de residuos en todas las instalaciones.	Toneladas de residuos reciclados. Variación de residuos reciclados frente al año anterior.
Eficiencia energética: reducir el consumo de energía en un 20% para 2026.	20% de disminución del consumo de energía a 2026.	Implementación del programa de eficiencia energética en procesos de producción.	Consumo de energía por unidad de producción. Variación en el consumo de energía frente al año anterior (%).
Desarrollo de capacidades en sostenibilidad: formar al 100% de los empleados en temas relacionados con la estrategia de sostenibilidad de la compañía para 2026.	100% de los empleados formados en temas relacionados con la estrategia sostenible de la compañía para 2026.	Desarrollo del programa de formación para empleados en temas relacionados con la estrategia sostenible de la compañía para 2026.	Número y porcentaje de empleados capacitados. Horas promedio de capacitación por empleado.



TEN EN CUENTA

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.



Consulta el Marco de Indicadores Mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. **Este documento** te puede guiar para seleccionar los indicadores y metas para tu empresa.




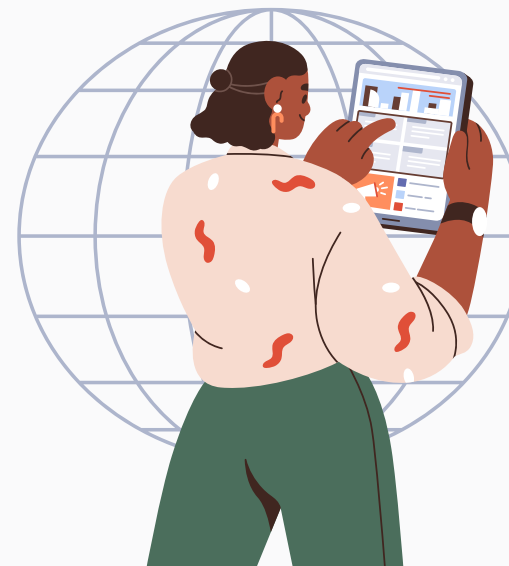
Consulta aquí la página en inglés.

PASO

Alinea tu estrategia sostenible con los ODS

Te damos la bienvenida a esta herramienta que te permitirá alinear la estrategia de tu compañía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos por su sigla como los ODS. En este paso, no diseñamos una guía desde cero, sino que utilizaremos una herramienta muy práctica, que ha sido usada por miles de empresas en el mundo, con muy buenos resultados: **SDG Compass** es la guía por excelencia para la acción empresarial en sostenibilidad y también es conocida bajo el nombre de "Brújula de los ODS".

 **Descarga aquí** la **SDG Compass**, la guía por excelencia para la acción empresarial en sostenibilidad.



El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) elaboró esta herramienta, junto con el GRI (Global Reporting Initiative) y UN Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas) y ofrece a las empresas las pautas necesarias para alinear sus estrategias empresariales con los ODS y medir el impacto que producen sobre estos objetivos.

¿Por qué es importante que alinee su estrategia sostenible con los ODS? Utilizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar e informar acerca de sus estrategias, metas y actividades, le permite a tu empresa capitalizar una serie de beneficios tales como: identificar futuras oportunidades de negocio, mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial, fortalecer las relaciones con las partes interesadas y estar al día con el desarrollo de políticas, estabilizar sociedades y mercados y usar un lenguaje común y un propósito compartido.

AHORA SÍ, MANOS A LA OBRA

¿Ya descargaste la guía **SDG Compass?** Esta explica la manera en que las empresas pueden maximizar su contribución a los ODS, ofrece herramientas para hacer de la sostenibilidad el centro de la estrategia de tu negocio y te sirve de guía para alinear tu estrategia con la contribución a los ODS.

Esta guía es muy práctica y se desarrolla a partir de cinco pasos claves:

1. Entender qué son los ODS
2. Definir prioridades para tu compañía
3. Establecer los objetivos
4. Integrar
5. Reportar y comunicar

P A S O

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.

¿Por qué es importante comunicar la estrategia sostenible de tu compañía? Antes de que encontremos juntos la respuesta, es clave que recordemos algunos conceptos. Para profundizar otros términos, recuerda que cuentas con el glosario de sostenibilidad que hace parte de esta Caja de Herramientas.

→ **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.

→ **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.

Con estas definiciones tenemos más claro por qué es importante comunicar la sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas:

- Permite conectar el propósito superior y la estrategia.
- Ayuda a generar conversaciones de valor para lograr mayor conexión con las audiencias y los grupos de interés: inversionistas, clientes y consumidores, proveedores, empleados, comunidades, gobiernos, socios, aliados, competidores y líderes de opinión.
- Permite dar a conocer los resultados y visualizar qué mantener o reorientar en la estrategia empresarial actual para avanzar hacia un desarrollo más sostenible.

→ Logra rentabilidad a largo plazo: las dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza son hoy factores muy valorados por inversionistas y proveedores de capital como bancos y repercuten directamente en la futura salud financiera de las PYMES (pequeñas y medianas empresas).

→ Genera visibilidad entre los inversionistas, dando a entender que las empresas son parte de la solución y saben cómo afrontar los retos sociales, ambientales y económicos.

→ Permite cumplir los estándares de ingreso a mercados internacionales y son clave para acceder a más fuentes de financiamiento: los inversores alrededor del mundo continúan integrando factores sociales, ambientales y de gobierno corporativo en sus análisis.

→ Permite alinear y mantener actualizada la empresa con las estrategias, acciones, métricas, estándares, políticas y la normatividad global y local que promueven el desarrollo como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), [Sustainability Accounting Standards Board \(SASB\)](#), [Task Force on Climate-related Financial Disclosures \(TCFD\)](#), [Dow Jones Sustainability Index \(DJSI\)](#), [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#), [ISO 26000](#), [Pacto Global](#), entre otros.

¡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.

PASO A PASO PARA PARA COMUNICAR LA SOSTENIBILIDAD

ETAPA	PREGUNTAS CLAVES	RESPUESTAS ESTRATÉGICAS
ETAPA 1 Estrategia de comunicación	¿Quiénes?	Equipo responsable de la estrategia
	¿Para quién es?	Públicos y grupos de interés
	¿Por qué?	Objetivos
	¿Qué?	Mensajes claves
ETAPA 2 Actividades de comunicación	¿Cómo?	Canales y herramientas
	¿Cuándo?	Plazos definidos
ETAPA 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.

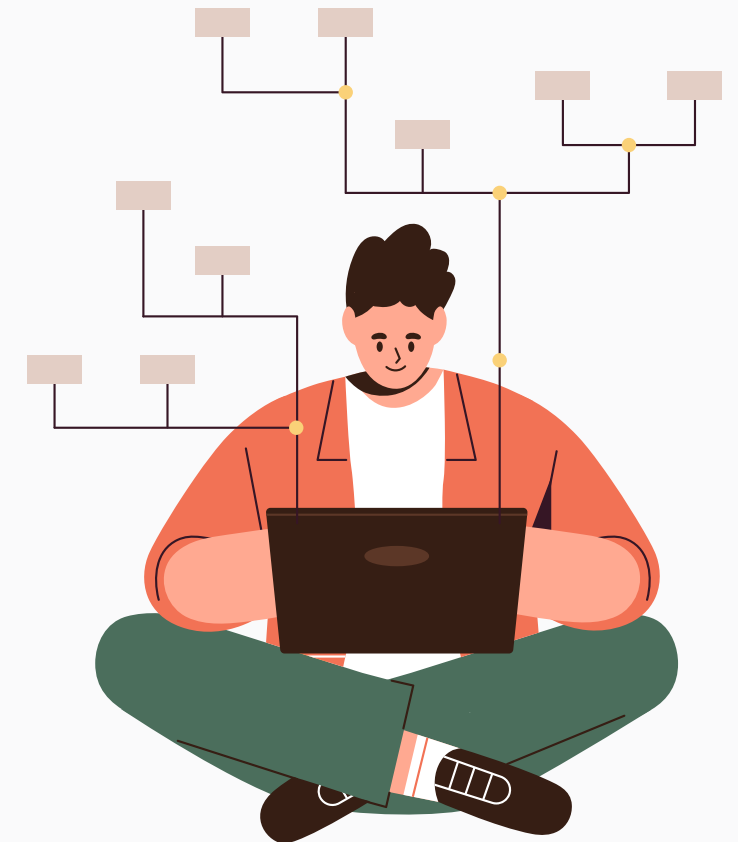
Las personas que lideran los procesos de comunicación deben conocer la estrategia sostenible de la empresa, su propósito superior, los temas materiales de la gestión, las metas y áreas específicas para cada área con las que trabajará.

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.

Si no tenías grupos de interés definidos, seguro que con la herramienta que hace parte de esta caja ya tienes adelantado este segundo paso. 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).

4. CONSTRUYE LOS MENSAJES CLAVES QUE

QUIERES POSICIONAR. Al elaborar los mensajes considere los objetivos de la comunicación, el público y los canales. **Recuerda: no se comunica el mismo mensaje a tus proveedores, a tus colaboradores o a tus clientes.**

Si bien los mensajes claves pueden ser muy distintos para cada empresa o entre un plan de comunicaciones y otro, estas recomendaciones te servirán para desarrollarlos:

- Haz un mensaje central respaldado por pruebas, que sea conciso, objetivo y vaya al punto. Y, a partir de allí, crea tres o cuatro mensajes adicionales que respalden tu posición inicial.
- Redáctalos de manera sencilla, con un lenguaje positivo y activo.
- Incluye datos con datos concretos y resultados claros.
- Céntrate en contar los resultados y en ilustrarlos con ejemplos.
- Cuenta historias y experiencias porque estas son las que más recordarán tus grupos de interés.

SEGUNDA ETAPA

Actividades de comunicación

5. DEFINE LAS HERRAMIENTAS

Y LOS CANALES. Ten en cuenta que entre los principales fines de este plan están:

- 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.

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
EXTERNOS	Relacionamiento con medios de comunicación	Boletín de prensa
		Rueda de prensa
		Documentos impresos: folletos, resúmenes, informes, infografías.
		Material publicitario: carteles, regalos, piezas publicitarias.
		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
INTERNOS	Medios de comunicación impresos, digitales y audiovisuales	Correo electrónico
		Buzón de sugerencias
		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:

EJEMPLO PLAN DE COMUNICACIONES

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN	MENSAJE CLAVE	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.	Somos sostenibles porque tenemos un triple impacto: generamos valor social a los grupos de interés en los territorios, trabajamos por la conservación y la protección del planeta, y generamos eficiencias en nuestros procesos, alineados a los ODS.	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 que han recibido los videos corporativos.

CONOCE ALGUNOS CASOS DE BUENAS Y NO TAN BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD

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.](#)

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 acción se puede tener una repercusión global.

 Conoce más [haciendo clic aquí.](#)


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 concretas como esta favorecer una conexión más directa con la audiencia.

 Conoce más [haciendo clic aquí.](#)

Pepsi y su campaña con la modelo Kendall Jenner.

La multinacional fue obligada a retirar un polémico anuncio tras las numerosas críticas que ha recibido al ser catalogado de "insensible" "ofensivo". En el anuncio salía la modelo Kendall Jenner posando para una sesión fotográfica frente a un hotel de lujo. De repente observa una protesta en la calle y consigue frenar a los policías dando una Pepsi a un agente. Los usuarios de redes sociales protestaron porque considera que es una burda copia que ofende de la escena que protagonizó la manifestante Lesha Evans en 2016 cuando se enfrentó de forma pacífica a dos agentes en una protesta contra el racismo, una imagen que dio la vuelta al mundo.

 Conoce más [haciendo clic aquí.](#)

P A S O

Reporta los resultados de sostenibilidad de tu compañía

Te damos la bienvenida a la herramienta Reporte de Sostenibilidad. Si ya revisaste la herramienta de comunicación te darás cuenta de que este es un canal muy importante para divulgar la puesta en marcha de la estrategia sostenible de tu compañía y, por esta razón, quisimos hacerle un mayor desarrollo en una herramienta independiente.

A la hora de 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:


- 1.** Por requerimiento regulatorio o de alguna entidad de control, debe incluir algunos temas o elementos que dicho requerimiento le indique.
- 2.** 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.
- 3.** 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.
- 4.** Tiene la necesidad voluntaria u obligatoria de responder a estándares, lineamientos o marcos de sostenibilidad, si aplica.
- 5.** 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.
- 6.** 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. 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.

 **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.

 **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.

¡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, 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.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DEL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD

TEMA	SUBTEMA	RESPONSABLE SUGERIDO
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
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
Entorno económico	Gobierno corporativo, ética y gestión del riesgo: debe dar cuenta de la gestión del máximo órgano de gobierno y del equipo directivo. Es clave que incluya por quiénes está conformado, los temas que trabajaron durante el año y los retos que tienen para el futuro, tanto en gobierno corporativo como ética y en riesgos.	Director o gerente de la compañía / Líder de temas legales y jurídicos
	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
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
	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

TEMA	SUBTEMA	RESPONSABLE SUGERIDO
Entorno ambiental	Gestión ambiental: ¿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 gestión de residuos.	Líder de sostenibilidad / Líder gestión ambiental
	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 este tema material es clave reportar la gestión relacionada con la medición y gestión de la huella de carbono.	Líder de sostenibilidad / Líder gestión ambiental

3. RECOLECTAR LA INFORMACIÓN. Este paso es muy importante para que los responsables de reportar los temas materiales estén homologados al recolectar la información con el fin de que sea de calidad, veraz y fidedigna. Este ejemplo de ficha 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.

FICHA PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Reporte de Sostenibilidad

Tema material:

Fecha de entrega:

Responsable de diligenciarla:

1. ¿Por qué es importante la gestión de este tema material para la compañía?
(máximo 500 caracteres)

Este texto se debe dar respuesta a:

- ¿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?

2. ¿Cómo gestionaron este tema material durante el año?
(máximo 1.000 caracteres)

Este texto se debe dar respuesta a:

- ¿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?

3. ¿Cómo gestionaron este tema material durante el año?
(máximo 1.000 caracteres)

Este texto se debe dar respuesta a:

- ¿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?

Para responder esto tenga en cuenta el desempeño en los indicadores definidos y el avance en el cumplimiento de las metas.

4. ¿Cuáles son los retos en gestión de este tema material para la compañía?
(máximo 500 caracteres)

- ¿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 del reporte 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 del reporte en las que se inviten a las partes interesadas.

Glosario

C

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, según Idalberto Chiavenato (2006).

Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC de EE. UU.). Es una agencia gubernamental encargada de regular y supervisar los mercados de valores en los Estados Unidos. La SEC juega un papel importante en la regulación de la divulgación de información financiera y de sostenibilidad por parte de las empresas cotizadas en bolsa.

Corporate Sustainability Assessment (CSA) - Evaluación de Sostenibilidad Corporativa.

Es un proceso mediante el cual se evalúa el desempeño de una empresa en términos de sostenibilidad. Esta evaluación puede ser realizada por organizaciones externas, como S&P Global, para medir el compromiso y las prácticas de sostenibilidad de una empresa.

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.

E

Entorno 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.

G

Global Reporting Initiative (GRI).

Es un estándar que le permite a las organizaciones construir sus reportes por contenidos temáticos, los cuales se trabajan con indicadores definidos para cada asunto. Es más indicado para comunicar la gestión a todos los grupos de interés.

Grupo Asesor Europeo en materia de Información Financiera (EFRAG).

Es un organismo que asesora a la Comisión Europea en cuestiones relacionadas con la elaboración de normas contables y de información financiera. EFRAG desempeña un papel importante en la armonización de las normas contables en Europa y en la promoción de la divulgación de información de sostenibilidad.

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.

I

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.

J

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.

M

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.

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.

O

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Son 17 objetivos que enmarcan 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.

P

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).

R

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.

S

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.

V

Valor compartido. Disciplina empresarial en la que las empresas utilizan su negocio principal para impulsar el cambio social y mejorar su competitividad. Es una práctica poderosa para cumplir con las aspiraciones de propósito corporativo.

VUCA (acrónimo de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad). Es un acrónimo que describe la naturaleza volátil e impredecible del entorno empresarial actual. Se refiere a la Volatilidad de los eventos, la Incertidumbre en la comprensión del entorno, la Complejidad de los desafíos y la Ambigüedad en la interpretación de la información.



**Trabajo de grado para la Maestría en Sostenibilidad
de la Universidad Eafit**

Autores: Natalia Mesa Jaramillo, Mariana Henao Alarcón.
Directora: María Clara Salazar.

Junio de 2024.