

La sostenibilidad se queda en la primera línea de las empresas

Los resultados mostraron que hay una mirada estratégica de alto nivel, pero es menos favorable cuando se trata de pasar a la acción y medir con indicadores. Presupuesto, agenda transversal y medición de indicadores son barreras.

WHITNEY MIÑÁN CABEZA
whitney.minan@diariogestion.com.pe

La sostenibilidad empresarial podría ser definida como un sistema de gestión que busca conciliar los objetivos económicos de las organizaciones, con el respeto al medio ambiente y el bienestar social. En simple, implica gestionar tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental.

¿Qué tanto han avanzado las empresas en este tema? Solo cerca de la tercera parte (30.4%) de las compañías estarían en una etapa 'transformativa', es decir, ya son modelos de negocio sostenible, según un estudio elaborado entre Apoyo Comunicación y L+1, sobre la base de una encuesta a CEO y gerentes involucrados en la gestión de la sostenibilidad.

“Hemos logrado identificar que todavía hay ‘puntos ciegos’ o barreras que impiden que incluso estas empresas que están altamente interesadas en el tema pue-

dan transitar a la etapa transformativa”, explicó César Vieira, coordinador de Proyectos de Cultura Organizacional e Insights en Apoyo Comunicación.

Un reto para dar el salto -reconoció Vieira- es lograr que la sostenibilidad se ejecute de manera transversal en toda la organización. La encuesta reveló que el rol de impulsar la gestión sostenible se concentra en los CEO y dicho rol disminuye a medida que se desciende en el nivel de mando.

“Hace falta entender la gestión de la sostenibilidad como parte de la cultura. El reto pendiente es que el lide-

razgo en sostenibilidad permee en todos los niveles de liderazgo”, apunta el estudio.

Incluso, cuando se habla del liderazgo en la vocería externa, es decir quiénes llevan los mensajes de sostenibilidad fuera de las empresas, también recae en los CEO. Una vocería descentralizada y orgánica a través de todos los líderes sería todavía un tema pendiente en varias empresas, apunta el documento.

Un segundo reto es lograr que las empresas pasen a la ejecución, es decir, que haya un cambio de mindset.

Esto se refleja en la medición de tres ejes: mirada estratégica de alto nivel, medición de indicadores e involucramiento de las gerencias. Los resultados mostraron que disminuye el puntaje promedio otorgado al pasar a la acción y medir indicadores.

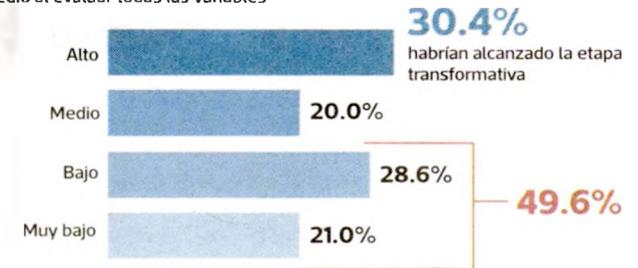
Para Susana Eléspuru, presidenta de L+1, “es un hecho irrefutable que sin impactos positivos hacia la sociedad y medio ambiente, las empresas fuera del ámbito ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) tarde o temprano sufrirán irreparables pérdidas de reputación que vendrán de cualquier parte del ecosistema. No solo es hacer el bien ahora, sino también velar por la sostenibilidad futura”.

➤ Continúa en la página 4

Sostenibilidad, evaluación de la gestión

Distribución del puntaje promedio al evaluar todas las variables

Rango	Valor
4.5 - 5.0	Alto
4.0 - 4.5	Medio
3.5 - 4.0	Bajo
2.0 - 3.5	Muy bajo



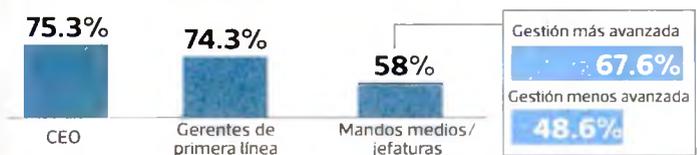
Medición de tres ejes

(% que está totalmente de acuerdo)



Liderazgo

(% mucho-muchísimo)
¿Qué tanto los siguientes niveles de liderazgo impulsan la sostenibilidad en la organización?



Si cuenta con un comité de sostenibilidad

Gestión más avanzada: 68%
Gestión menos avanzada: 36%

Bonos de líderes

Consideran algún objetivo de sostenibilidad:
Gestión más avanzada: 70.6%
Gestión menos avanzada: 20%

Evaluación de desempeño

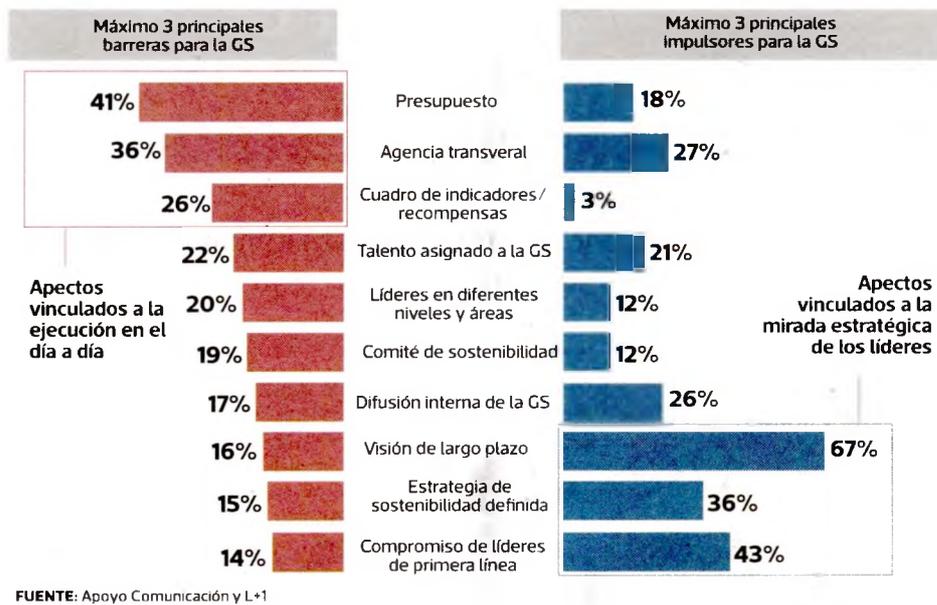
Consideran indicadores de sostenibilidad

Gestión más avanzada: 35.3%
Gestión menos avanzada: 17.6%



FUENTE: Apoyo Comunicación y L+1

Precepción de barreras e impulsores



FUENTE: Apoyo Comunicación y L+1

Barreras

Hay algunas barreras que los CEO y gerentes encontraron para impulsar la sostenibilidad: presupuesto, agenda transversal y cuadro de indicadores/recompensas.

El presupuesto está vinculado a la parte de la ejecución y muestra que no necesariamente es el suficiente en comparación con los objetivos planteados. El de agenda transversal es llevar la sostenibilidad a todo nivel de la compañía; y el de cuadro de indicadores refleja que es difícil medir el impacto de la sostenibilidad en empresas.

Diferentes líderes vinculados al tema respondieron a **Gestión** en la misma línea, e incluso agregaron otras barreras. Verónica Bonifaz, directora de Asuntos públicos comunicaciones y sostenibilidad de Coca-Cola para Perú y Ecuador, comentó que la principal dificultad es seguir identificando la forma de medir el desempeño en temas de sostenibilidad y su relación con el modelo del negocio.

Otro reto -añadió- es trabajar en alianzas que permitan escalar los proyectos y potenciar sus resultados. Y consi-

deró que se debe seguir trabajando en evidenciar de forma más eficiente los avances que se han logrado.

Para Nelson Alvarado, gerente de Fundación BBVA en Perú, más que un tema presupuestal es un tema de decisión de la alta dirección.

“El riesgo climático o de sostenibilidad ya no es solo reputacional o de pérdida de oportunidades, sino que es un riesgo financiero, tanto físico, como de transición. En BBVA la sostenibilidad se elevó al máximo nivel ejecutivo de la organización y su incorporación es integral”, dijo.

Pedro Lerner, CEO del Grupo Unacem, explicó que parte de las dificultades para impulsar la sostenibilidad en las empresas -en general- son la presión por obtener resultados a corto plazo; la deficiencia de comunicación por parte de los directivos; la falta de integración entre los procesos, tecnologías y datos; así como la falta de colaboración entre empresas y sectores.

El primer paso

Si bien la encuesta se concentra en los CEO y gerentes que ya están involucrados en el

“**Se trata de diseñar estrategias e iniciativas que se incorporen al ADN de la empresa, que se alineen al propósito y que se reflejen en los comportamientos del día a día, dijo Eléspuru, presidente de L+1.**”

“**Llegar a una etapa 'transformativa' es ambicioso. Requiere que empresas den un abordaje a la sostenibilidad no solo desde el punto de vista más ejecutivo, sino también de transformación cultural, dijo Vieira, de Apoyo Comunicación.**”

INCENTIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD

Mirada a los sistemas de evaluación y reconocimiento

César Vieira, coordinador de Proyectos de Cultura Organizacional e Insights en Apoyo Comunicación, explicó que si bien se plantea que es “necesario impulsar la gestión de sostenibilidad desde un enfoque de transformación cultural”, para poder hacerlo consideró que se debe incentivar a los colaboradores y líderes de todo nivel para que se compro-

metan con la estrategia. “Una forma de hacerlo es a través de incentivos. Hay dos formas de incentivos: a través de supeditar los bonos de los ejecutivos a algún objetivo de sostenibilidad o incorporar algún indicador de sostenibilidad en las evaluaciones de desempeño”. Justamente, cuando se analiza esto a través de la encuesta, se muestra que estas todavía no serían prácticas genera-

lizadas en las empresas. Además, la importancia que le dan a la sostenibilidad todavía no se refleja en KPI (Key Performance Indicators o indicador clave de rendimiento) para medir el desempeño de los trabajadores. “Lo que estamos viendo es que este tipo de prácticas de incentivar a partir de estos mecanismos a los colaboradores todavía no son prácticas recurrentes. Son pocas las empresas que están totalmente de acuerdo con que esas prácticas se implementen dentro de sus organizaciones”, puntualizó Vieira.

tema de sostenibilidad, ¿cuáles serían los primeros pasos para una empresa que aún no da el salto a ella?

Para Verónica Bonifaz, son dos los pasos. Uno de ellos, en línea con los resultados de la encuesta, es el liderazgo y un compromiso firme del directorio, CEO y plana directiva; y la definición de temas prioritarios y metas.

Mari Loli Camarero, gerente Legal y de Asuntos Corporativos en Cencosud Perú, puso como primeros pasos el entender qué es la sostenibilidad y “sobre todo qué no es”.

Aunque pueda parecer una premisa sencilla, la ejecutiva argumentó que “con ese concepto claro, lo siguiente es realizar un análisis de materialidad y de riesgos, identificando riesgos y oportunidades”.

“Para esto, es necesario impulsar una cultura organizacional donde la sostenibilidad se vuelva transversal a todas las áreas de la empresa y por supuesto, un liderazgo clave desde la gerencia general”, señaló.

En una línea similar, Pedro Lerner puso sobre la mesa que lo primero a considerar

es que las empresas deben familiarizarse con las dimensiones e indicadores que miden la sostenibilidad de la gestión y con ello empezar a identificar las brechas y establecer estrategias acordes con su perspectiva.

Sumó que “como parte de un plan progresivo, se debe ir aumentando la exigencia para así contribuir con el cumplimiento de los compromisos del país respecto a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)”.

Acciones

Todos los ejecutivos consultados coincidieron en que la sostenibilidad debe ser uno de los temas prioritarios. ¿Qué están haciendo estas empresas? Coca-Cola, dijo Verónica Bonifaz, ya tiene integradas las acciones de sostenibilidad con su estrategia empresarial. “En el Perú venimos trabajando con nuestro socio Arca Continental Lindley, para construir nuestros compromisos de ‘Un Mundo Sin Residuos’ y el ‘Cuidado del Agua’”, dijo.

Se tiene el objetivo de recolectar y reciclar el equivalente al 100% de los empaques

vendidos hasta el año 2030; y -sobre el cuidado del agua- apunta a eficiencias operacionales, trabajo con las comunidades y cuidado de cuencas hidrográficas.

En Cencosud Perú, Mari Loli Camarero apuntó que, a través de Wong y Metro, se integró la sostenibilidad a su estrategia de negocio basándose en tres pilares de acción: consumo responsable, medio ambiente y cadena de valor.

Sobre el Grupo Unacem, Pedro Lerner recordó que en el 2021 se presentó la primera declaración de sostenibilidad a su Junta de Accionistas. Sobre la base de ello -contó- se reformuló su Plan Estratégico Corporativo que servirá de guía para todas las empresas del grupo.

Y Nelson Alvarado detalló que BBVA asigna un precio interno a las emisiones de CO₂, incorporando así este factor en los procesos de toma de decisiones, lo que les ha permitido ser neutros en emisiones directas de CO₂. Además, en el 2025, el 70% de la energía consumida por el grupo en todo el mundo debe ser renovable y la idea es llegar al 100% en el 2030.