

**El gobierno
corporativo en
la sostenibilidad:
la G de ESG
puede ser más
útil que una mera
presentación de
informes**

Foto de Kevin Peschke
Kearney, Chicago

KEARNEY

La mayoría de las empresas tienen muy claros los aspectos medioambientales y sociales de una estrategia ESG. Lo que no tienen tan claro es el gobierno corporativo: la G de ESG, que es clave para avanzar en el despliegue de las iniciativas de sostenibilidad.

Cuando se trata de estrategias medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), nuestros clientes nos preguntan a menudo: ¿qué es el gobierno corporativo (G)? Muchas empresas solo lo ven como cumplimiento. Lo que es peor, muchas de ellas no se esfuerzan por crear una estrategia de sostenibilidad y dejan que los requisitos de información guíen sus acciones. Las empresas están abrumadas por el aumento de las normativas: [la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa en Europa](#), la legislación propuesta por [la Comisión de Bolsa y Valores](#) en Estados Unidos, por no mencionar las nuevas recomendaciones de divulgación de organismos mundiales como las [Normas Internacionales de Información Financiera](#), el [Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad](#), la [Iniciativa de Información Global](#) y el [Consejo de Normas de Responsabilidad de la Sostenibilidad](#). Bajo este escenario, el cumplimiento se convierte en la estrategia.

Eso no es lo que realmente queremos. La elaboración de informes es un aspecto importante de la gobernanza, pero no lo es todo. La gobernanza bien hecha debe estimular la acción dentro de las organizaciones en relación con sus objetivos de sostenibilidad medioambiental y social. Hacer realidad sus ambiciones en materia de ESG conlleva una estrategia de varios niveles. La elaboración de informes y el cumplimiento son los resultados naturales, pero no son sus impulsores.

La importancia del gobierno corporativo y la estrategia

Antes de poder llevar a cabo el gobierno corporativo de manera correcta, se necesita una estrategia de sostenibilidad sólida para el gobierno corporativo y la elaboración de informes que esté vinculada con la propuesta de valor al mercado. Para esto, primero es necesario tener claro los objetivos medioambientales y sociales y determinar cómo afectan la capacidad de su empresa para operar. Evalúe lo que está haciendo como empresa y reflexione: ¿Quiénes somos? ¿Cómo necesitamos mostrarnos a la sociedad para nuestros clientes y nuestras partes interesadas? Encuentre su enfoque. Vincule la estrategia ESG al funcionamiento y al su actividad principal.

Una vez fijadas las prioridades de la empresa, se necesitará estructuras para desplegarlas: acción, responsabilidad, toma de decisiones e informes. Ahí es donde entra en juego la gobernanza.

Una estrategia de gobernanza eficaz debe lograr lo siguiente:

- Impulsar la acción internamente mediante un modelo operativo eficaz que vaya más allá del cumplimiento.
- Crear estructuras para orientar sus decisiones y asegurar la visibilidad de los responsables.
- Supervisar el rendimiento de su empresa con respecto a objetivos claros y metas fijadas por la estrategia de sostenibilidad.
- Aumentar la transparencia para que todas las partes interesadas -no solo los inversionistas tradicionales- dispongan de los datos necesarios para tomar decisiones informadas.

El gobierno corporativo es el catalizador esencial para transformar las ambiciones de ESG en acciones concretas y responsables.

Transformar su estrategia ESG de gobierno corporativo: los pilares de la G

Para transformar la estrategia de gobierno corporativo de su organización, céntrese en aplicar lo que llamamos los pilares de la G: un marco apilable con tres dimensiones para orientar las estrategias de sostenibilidad medioambiental y social (ver figura).

1. Gobierno corporativo: establecer un marco para la toma de decisiones

Tradicionalmente, las empresas tienden a pensar en la G como gobierno corporativo solo. Y aunque la G es más que eso -es multicapa- empieza aquí. El gobierno corporativo es el primer pilar de una estrategia de G exitosa, y una muy importante para que salga bien.

Aquí es donde se establecen las estructuras para guiar la toma de decisiones y responsabilizar a la empresa. ¿Tiene a las personas adecuadas para guiar y dirigir a la organización, desde el consejo de administración hasta el equipo directivo? ¿Disponen de los conocimientos necesarios para tomar decisiones sobre ESG y de los datos para hacerlo?

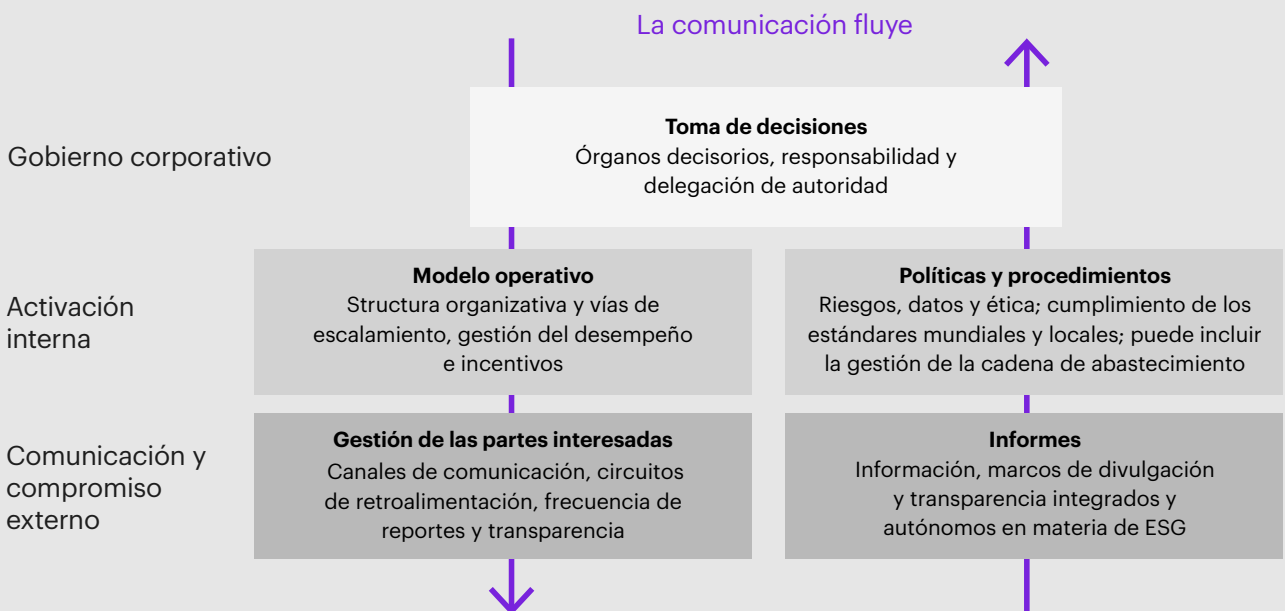
Examine a los órganos decisorios, desde el consejo de administración hasta el equipo directivo, las delegaciones locales o las unidades de negocio. Es necesario preguntar cómo toman las decisiones y quién es responsable de qué.

2. Activación interna: diseñe su modelo operativo y contrate a su personal

Una vez establecidas las estructuras de gobierno corporativo -sabe quién y cómo toma las decisiones- se puede pasar al siguiente nivel de una buena estrategia de G: lo que llamamos activación interna. Aquí es donde se moviliza a la organización para hacer avanzar la estrategia de sostenibilidad.

Figura

El marco en tres partes de Kearney puede transformar la estrategia de gobierno de su organización



Nota: ESG son las siglas en inglés de “environmental, social, and governance”.

Fuente: Análisis Kearney

Los líderes de ESG distribuyen la responsabilidad de la ESG a través de todas las organizaciones, en cada área funcional. Esto significa que todo el mundo -el responsable de seguridad, el director financiero, el gerente de compras, el gerente de recursos humanos, etc.- comprende la estrategia empresarial sostenible, la tiene en cuenta en sus decisiones y contribuye a la elaboración de informes. La supervisión puede estar a cargo de un grupo separado, pero la responsabilidad está en manos de muchos.

Para tener éxito, es necesario que los equipos trabajen de manera colaborativa. Todos los miembros de la organización tienen un papel activo a desempeñar, y sus contribuciones variarán según su ubicación geográfica, función, nivel y compromiso. Ayudar a los equipos a comprender cómo contribuye esto a sus objetivos estratégicos es fundamental, así como capacitarlos y movilizarlos para trabajar juntos hacia la visión.

3. Comunicación y elaboración de informes: gestión de las partes interesadas y elaboración de informes corporativos sobre ESG

Ahora sí está listo para el tercer pilar de una estrategia de G exitosa: cómo comunicar las acciones a las partes interesadas, cómo cumplir e informar a los reguladores y cómo trabajar con los inversionistas.

Si ha establecido bien la estrategia de sostenibilidad y cuenta con las estructuras y el personal adecuados, esta parte debería ser fácil. La cuestión es cómo garantizar que las partes interesadas reciban la información que necesitan para tomar decisiones. ¿Cómo va a recoger sus comentarios -lo que quieren ver de la organización- y transmitirlos al resto de la organización a través de los canales de comunicación que usted creó?

Cuando no se desarrollan los dos primeros pilares, el gobierno es reactivo. La elaboración de informes parece una carrera para cumplir con los controles de cumplimiento anual -más documentos, más datos- sin entender por qué. Pero la elaboración eficaz de informes no es reactiva, sino intencionada. Va más allá del cumplimiento. Es el resultado de un gobierno corporativo eficaz.

Ir más allá de los informes de gobierno corporativo

La aplicación de los pilares del gobierno corporativo -transmitir su estrategia de sostenibilidad corporativa a los tres niveles- es esencial para el éxito de sus objetivos de ESG. Es la forma en que llevará el gobierno corporativo más allá de simplemente presentar informes hacia una construcción activa del progreso.

A continuación, algunas preguntas de diagnóstico que puede hacerse como empresa para evaluar su estrategia actual de gobierno corporativo y trazar los próximos pasos:

- ¿Tenemos un plan para integrar la sostenibilidad en nuestros procesos, reuniones clave e hitos en cada unidad de negocio o mercado operativo?
- ¿Hemos creado equipos de dirección interfuncionales para supervisar el cumplimiento de nuestros objetivos?
- ¿Cómo relacionamos los resultados de sostenibilidad con los resultados financieros y quién es el responsable?
- ¿Qué información comparte con el consejo de administración y qué nivel de responsabilidad tendrá sobre los resultados en materia de sostenibilidad?
- ¿En qué se diferencia este marco tripartito de lo que está haciendo? ¿Qué papel desempeñan los informes en la estrategia actual?

El gobierno corporativo va más allá de reportar, transformándose en acción sustentable en cada esquina de la empresa.

Dé vida a su estrategia de sostenibilidad

Una sólida estrategia de gobierno corporativo integra plenamente los objetivos de sostenibilidad en toda la organización. Le da una visión unificada. Establece incentivos cualitativos y cuantitativos que motivan a la gente a actuar. Crea espacio para las conversaciones que tienen impacto.

Sin esa visión unificada, la sostenibilidad no pasa de ser un concepto amplio y confuso. Usted queda a la deriva en un mar de requisitos de información sin ningún progreso real hacia sus objetivos. Se limita a marcar una casilla, dedicando información y tiempo a algo que no se está optimizando. Pierde oportunidades de crear un cambio real. Y se arriesga a quedar atrás.

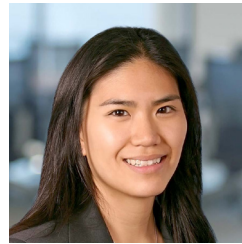
Pregúntese como empresa: ¿hacia dónde quiere liderar o en qué quiere diferenciarse? Si quiere ir por delante en ESG, el gobierno corporativo es su clave del éxito.

Authors



Beth Bovis

Socia, Chicago
beth.bovis@kearney.com



Candice Yee

Socia, Nueva York
candice.yee@kearney.com



Sree Kancherla

Directora de Sostenibilidad Global,
Washington, D.C.
sree.kancherla@kearney.com



Luisa Duenas

Directora, Bogotá
luisa.duenas@kearney.com

El equipo desea agradecer a Arianna Molino, Alessio Matteocci, Karina Toy, Victoria Pisini y Eulalia Sanin sus valiosas aportaciones a este artículo.

Kearney es una firma líder global de consultoría de gestión. Durante casi 100 años, hemos sido un asesor de confianza de los directivos de alto nivel, los organismos gubernamentales y las organizaciones sin fines de lucro. Nuestro personal nos hace quienes somos. Tras sentirnos impulsados por marcar la diferencia entre una idea importante y lo que hay que hacer para llevarla a cabo, trabajamos junto con nuestros clientes para regenerar sus negocios a fin de crear un futuro que funcione para todos.

[kearney.com](https://www.kearney.com)

Para obtener más información, permiso para reimprimir o traducir este trabajo, y cualquier otra correspondencia, envíe un correo electrónico a insight@kearney.com. A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2024, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

