

Cuadernos de la Cátedra  
CaixaBank de Sostenibilidad  
e Impacto Social

Nº 49  
Abril del 2021

# Horizonte ESG

Compromiso y consistencia

**Philip Muller**

**Joan Fontrodona**

Cátedra CaixaBank de  
Sostenibilidad e Impacto Social

# Horizonte ESG

Compromiso y consistencia

## **Philip Muller**

Research Assistant

## **Joan Fontrodona**

Profesor de Ética Empresarial y Análisis de Situaciones de Negocio y titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social

---

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	04
2. EL HORIZONTE ESG	08
2.1. CAMBIO CLIMÁTICO	08
2.2. RECURSOS NATURALES	09
2.3. CONTAMINACIÓN Y DESECHOS	11
2.4. OPORTUNIDADES MEDIOAMBIENTALES	12
2.5. CAPITAL HUMANO	13
2.6. RESPONSABILIDAD SOBRE EL PRODUCTO	14
2.7. ACTIVISMO <i>STAKEHOLDER</i>	15
2.8. GOBIERNO Y COMPORTAMIENTO CORPORATIVOS	16
3. COMPROMISO Y CONSISTENCIA ESG	19
3.1. PENSAR. MISIÓN, MATERIALIDAD E INCENTIVOS	19
3.2. HACER. LA ESTRATEGIA ESG	21
3.3. DECIR. PUBLICACIÓN DE RESULTADOS	24
4. CONCLUSIÓN	26
ANEXO 1. RECURSOS PARA AMPLIAR INFORMACIÓN	27
BIBLIOGRAFÍA	28

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el *Great Reset*, el objetivo de las empresas consistiría en crear valor duradero para todos sus grupos de interés de forma sostenible.

Schwab propone un nuevo capitalismo inclusivo al clásico capitalismo accionario de los años setenta y ochenta, y también como alternativa al llamado “capitalismo de Estado” [...].

El 2020 iba a ser el año del capitalismo inclusivo. Después de casi 250 años desde la primera revolución industrial y con los balbuceos de la cuarta como música de fondo, las grandes corporaciones del planeta se comprometieron, en el 2019, a poner a partir de ese momento el bienestar de todos los grupos de interés a la misma altura que el de sus accionistas. Este compromiso recibió el nombre de *Great Reset* ('Gran Reinicio'). Atrás quedaban aquellos días en los que lo único que contaba era la cotización de la empresa en los mercados de valores y aquellos otros en los que las compañías buscaban maximizar el beneficio con independencia del impacto de su labor en trabajadores, consumidores y comunidades locales. Con el *Great Reset*, el objetivo de las empresas consistiría en crear valor duradero para todos sus grupos de interés de forma sostenible. Estas asumirían un discurso social y responsable, y trabajarían para cuidar el planeta y a las personas, generar prosperidad para todos y no dejar a nadie atrás.

Diversos documentos atestiguan este nuevo enfoque. El economista alemán Klaus Schwab, fundador y presidente del Foro Económico Mundial (FEM), firma uno fundamental: el nuevo manifiesto de Davos, publicado en diciembre del 2019 e íntimamente ligado al proyecto global del Gran Reinicio. Este manifiesto fija los deberes de las compañías hacia todos sus grupos de interés. Rechaza reducir el papel de la empresa al de una “unidad económica generadora de riqueza” para subrayar, en cambio, toda su responsabilidad como agente social que ha de hacerse cargo de mejorar el estado del mundo (Schwab, 2019a). Los resultados de una compañía no se deben evaluar atendiendo únicamente a la riqueza que ha podido generar para sus accionistas, sino también introduciendo en la ecuación los distintos impactos de su quehacer en otros grupos de interés. Así, Schwab propone un nuevo capitalismo inclusivo (*stakeholder capitalism*) al clásico capitalismo accionario (*shareholder capitalism*) de los años setenta y ochenta, y también como alternativa al llamado “capitalismo de Estado” (*State capitalism*), muy presente en las economías emergentes, sobre todo en Asia. En opinión del fundador del FEM, la forma apropiada, por tanto, de responder a la pregunta que a su parecer definirá nuestra época —qué tipo de capitalismo queremos— consiste en abogar por un capitalismo que involucre a todos (Schwab, 2019b).

Del otro lado del Atlántico, y casi por las mismas fechas, Larry Fink, el presidente de BlackRock, gestora financiera con sede en Nueva York que administra el mayor número de activos del mundo —en el 2019, 7,4 billones de dólares (BlackRock, 2019, p. 3)—, equiparaba el riesgo climático al riesgo financiero en su carta anual dirigida a los CEO de las empresas en las que invierte. En concreto, se hacía eco de las inquietudes de sus clientes, que “intentan comprender los riesgos físicos que entraña el cambio climático, así como la forma en que las políticas climáticas [*climate policy*] impactarán en precios, costes y demandas de toda la economía” (Fink, 2020). A medida que detallaba por qué las finanzas atraviesan una nueva definición [*reshaping*], Fink anunciaba a todos los directivos y CEO del planeta que preveía un cambio de dirección enorme en los flujos de capital durante los próximos años, y que BlackRock fijaría, a partir de entonces, la sostenibilidad a largo plazo en el centro de su enfoque y gestión para mantenerse al ritmo del cambio y no quedarse atrás. A la hora de hablar sobre la necesidad de que cada vez más compañías den a conocer de mejor forma cómo gestionan aspectos relacionados con la sostenibilidad, incidía en que esta información tiene que ir más allá del clima y cubrir otros aspectos, como la relación con sus grupos de interés. La divulgación de esta información [*disclosure*] “debe ser un medio para alcanzar un capitalismo más transparente e inclusivo” (Fink, 2020).

Otro documento que ha dado un nuevo protagonismo al capitalismo inclusivo es la famosa declaración *Statement on the Purpose of a Corporation*, de la Business Roundtable. La Business Roundtable es una asociación sin ánimo de lucro de la que forman parte directivos de las mayores empresas norteamericanas. En agosto del 2019, 181 CEO firmaron esta declaración que propone una reformulación del objetivo de la compañía. Frente a la definición aceptada hasta el momento —que señalaba como objetivo de la empresa el aumento de los beneficios para los accionistas (*shareholders*)—, los directivos que secundaban la declaración se comprometían a crear valor para sus clientes, a invertir en sus empleados, a guiarse por principios éticos con sus proveedores, además de apoyar a las comunidades en donde trabajaban y generar valor en el largo plazo para todos sus grupos de interés (*stakeholders*) (Business Roundtable, 2019). Se comprometían a dar a todos los grupos de interés la misma importancia que hasta el momento solo se había dado a los accionistas, asumiendo así los principios fundamentales del capitalismo inclusivo. Entre los CEO que la firmaban se encontraban el de Apple, Tim Cook; el de Amazon, Jeff Bezos; y el de Disney, Bob Chapek.

En el contexto europeo, hay dos documentos de naturaleza muy distinta que, sin provenir directamente de un agente o institución estrictamente económica, participan del mismo espíritu del capitalismo inclusivo. Uno es el Pacto Verde Europeo (PVE), la hoja de ruta que la Unión Europea (UE) se ha dado a sí misma para lo que queda de primera mitad del siglo XXI. Entre sus objetivos más ambiciosos está lograr que el continente sea neutro en emisiones de dióxido de carbono en el 2050; para ello, deberá asegurar que la digitalización y la circularidad son la norma en su economía (CE, 2019a; Muller y Fontrodona, 2021). La justificación principal de estas políticas es el bienestar de los ciudadanos europeos de hoy y de mañana, más allá del rendimiento económico o la competitividad de las empresas e industria europeas —aunque, lógicamente, también se pretenda reforzar y preparar al mundo empresarial para escenarios futuros—.

Fuera de un contexto exclusivamente económico, en la reciente encíclica del papa Francisco, *Fratelli tutti*, resuenan también algunas de estas ideas sobre la necesidad de superar un capitalismo accionarial y encaminarnos hacia una visión más inclusiva de la actividad económica. Aunque esta carta pretende ser, en lo esencial, una llamada a la solidaridad en plena pandemia del coronavirus, también saca conclusiones sobre la necesidad de revisar un sistema económico que, además de herir de muerte al planeta, genera casi por defecto desigualdades sociales difíciles de revertir (Francisco, 2021, punto 21). En la misma línea, ya en el 2019 el Vaticano propuso una declaración pidiendo un nuevo régimen fiscal para el carbono, apoyada por las grandes petroleras (Winfield y Jordan, 2019) y, más recientemente, ha puesto en marcha la plataforma Council for Inclusive Capitalism with the Vatican, en la que participan unas 50 empresas (Sorkin *et al.*, 2020).

Con todos estos compromisos públicos, cartas y declaraciones en apoyo del capitalismo inclusivo, también ha crecido el escepticismo en torno a su puesta en práctica real por parte de sus principales agentes: las empresas. ¿Qué significa, en concreto, para una empresa incluir en su estrategia, actuación y valoración de resultados a todos los grupos de interés? ¿Cómo se gestiona y contabiliza esa inclusión? ¿Cómo cambia su forma de gobierno, si es que cambia en algo? Para expresar este escepticismo, los profesores de Harvard Bebchuk y Tallarita (2020) han llegado a afirmar que el capitalismo de los *stakeholders* —o inclusivo— solo significa, en la práctica, que los directivos de las compañías adquieren más poder discrecional frente a unos accionistas ante los que ya no deben rendir cuentas.

La justificación principal de estas políticas es el bienestar de los ciudadanos europeos de hoy y de mañana [...].

¿Qué significa, en concreto, para una empresa incluir en su estrategia, actuación y valoración de resultados a todos los grupos de interés?

Para razonar esta afirmación, Bebchuk y Tallarita señalan que este nuevo capitalismo o bien consiste en pensar que incluir los intereses de otros *stakeholders* ayudará a maximizar el beneficio de los accionistas, o bien implica que los intereses de todos los grupos de interés deben perseguirse por igual, aunque puedan colisionar con los de los accionistas. La primera opción, según estos autores, es idéntica en lo esencial al capitalismo más clásico que, al menos en teoría, el inclusivo pretende revertir. La segunda, en cambio, acabará en una declaración de principios pensada para ser publicada en medios de comunicación, pero no tendrá impacto real en la forma de dirigir las empresas, por los problemas prácticos que conlleva, en concreto: no proporciona una metodología con la que identificar a los *stakeholders*, ni con la que conocer o medir sus intereses; tampoco aporta un esquema de toma de decisiones en casos —frecuentes— de conflictos de intereses entre distintos *stakeholders*; por último, tampoco ofrece a los directivos incentivos reales para que, efectivamente, favorezcan con sus decisiones a otros grupos de interés que no sean los accionistas de la empresa que dirigen —por ejemplo, haciendo depender parte de la retribución variable de los buenos resultados en términos ambientales. Por tanto —concluyen estos autores—, el capitalismo inclusivo puede favorecer como máximo la discrecionalidad de los directivos frente a la rendición de cuentas ante los accionistas.

**[...] declaraciones como la del 2019 de la Business Roundtable corren el riesgo de ser entendidas como, por decirlo así, declaraciones mediáticas de buena voluntad sin poder vinculante.**

Los datos con los que estos autores apoyan esta conclusión son reveladores. Después de enviar un cuestionario a 173 empresas de las 181 que firmaron la declaración de la Business Roundtable, descubrieron que el 98% (47 de las 48 que respondieron) no había acordado con el Consejo de Administración apoyar esa declaración, en gran medida porque sus CEO no lo encontraron necesario (Bebchuk y Tallarita, 2021, p. 34). Preguntadas por la razón de ese hecho, muchas de esas empresas explicaron que —a pesar de los grandes titulares que definieron la publicación de la declaración como revolucionaria—, en realidad el compromiso expresado con su firma no alteraba en lo sustancial la forma en la que operan (Bebchuk y Tallarita, 2021, p. 36). De este modo, estos profesores de Harvard apuntalan sus dos tesis principales: que el capitalismo inclusivo refuerza el poder de los directivos frente a las juntas de accionistas y que declaraciones como la del 2019 de la Business Roundtable corren el riesgo de ser entendidas como, por decirlo así, declaraciones mediáticas de buena voluntad sin poder vinculante. Su conclusión también es digna de mención: antes de depender de unos directivos sin incentivos para implementar cambios necesarios, los autores hacen una llamada a la política para que incentive —es decir, legisle— los cambios que las compañías por sí solas no pueden acometer con la decisión que requieren. En consecuencia —según estos autores— para que se dé un cambio real es necesario que intervengan los poderes públicos introduciendo medidas legislativas que sean más efectivas que la voluntariedad de las empresas.

**Es en esta encrucijada, en este cruce de caminos, donde las empresas deben entender la importancia fundamental de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno [...].**

Por una parte, por tanto, el capitalismo inclusivo gana cada vez más y más protagonismo; por otra, hay voces que —con cierto fundamento— solo lo consideran el último lema empresarial de moda que, sin embargo, no va a suponer un cambio real en el estado actual de la gestión de las compañías. Es en esta encrucijada, en este cruce de caminos, donde las empresas deben entender la importancia fundamental de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG, en adelante, por sus siglas en inglés) a la hora de definir su misión, medir sus resultados y rendir cuentas de su labor ante la sociedad. En el contexto de este debate presentamos las páginas que siguen, que pretenden ser una ayuda para que las compañías integren de forma efectiva criterios ESG en su labor. No renunciamos a pensar que el cambio está en marcha y que ha de llegar a buen término. No nos resignamos a creer que el *Great Reset* o el “capitalismo inclusivo” sean nociones sin contenido, aunque también reconocemos que, en última instancia, depende de las empresas que sean una realidad y no se queden en meras palabras.

El presente cuaderno está dividido en dos grandes bloques. En el primero, describimos qué cuestiones abarcan los criterios ESG, cómo se conforma el horizonte ESG. Pretende señalar las cuestiones ambientales, sociales y de buen gobierno más candentes para el mundo de la empresa hoy, con la intención de que quien lo lea se haga cargo del entorno y las expectativas que rodean la labor empresarial más allá de lo financiero, con independencia de industrias y sectores. En el segundo bloque, proponemos un proceso de tres pasos para que las compañías implementen criterios ESG en su actuación. Estos tres pasos participan, a grandes rasgos, de las metodologías de medición del impacto social (Muller y Fontrodona, 2020a) y se alimentan de los rasgos de una empresa íntegra en su pensar, decir y hacer (Fontrodona y Sanz, 2015). Cada compañía debe preguntarse cuál es su misión, qué aspectos ESG son relevantes en su labor, qué incentivos tiene para implementar criterios ESG en su estrategia de negocio y cómo pretende hacerlo, además de, por último, cuál es la mejor forma de dar a conocer hasta qué punto ha llegado donde quería o no.

La riqueza y variedad del ecosistema empresarial desborda cualquier clasificación que podamos ensamblar en estas páginas, tanto en la primera como en la segunda parte del cuaderno. En este sentido, nuestro enfoque es necesariamente limitado. Sin embargo, el objetivo del cuaderno no es agotar la casuística, sino invitar a un mayor compromiso y consistencia empresarial, tan necesarios para aliviar y responder a los diversos retos a los que se enfrenta el mundo este siglo. De lo que se trata no es de dar la razón a los defensores o detractores del capitalismo inclusivo, sino de que las compañías caigan en la cuenta de que, sin su compromiso, la vida humana sobre el planeta se desliza hacia un escenario social y climático para el que —si, por ejemplo, las predicciones sobre el aumento de la temperatura media del planeta son mínimamente ciertas— sencillamente no parece estar preparada.

¿Qué tipo de capitalismo queremos? Aunque Schwab formulara esta pregunta hace tan solo dos años, el mundo parece haber envejecido décadas desde entonces. La pandemia del coronavirus, todavía en curso y siempre impredecible, ha supuesto un enorme desgaste físico, emocional y financiero para ciudadanos, empresas y Gobiernos. Además del alto peaje de la COVID-19 en vidas humanas —más de dos millones y medio en todo el planeta a mediados de marzo del 2021, según la Organización Mundial de la Salud (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2021)—, el virus nos deja sensaciones encontradas: frente al compromiso y al trabajo abnegado de muchas personas, se puede instalar un cierto escepticismo acerca de la efectividad de la propia acción y de la ajena. Frente a esta separación entre acción y resultados, realidad y sensaciones, conviene recalcar el optimismo acerca de la acción humana, que está en la base de cualquier iniciativa empresarial, en la medida en que aún hoy se presenta como la forma idónea de alinear intereses de personas distintas en la consecución de un resultado en el que todas participan y del que todas se benefician, en función del riesgo que cada una haya decidido asumir (Rhonheimer, 2017). La integración de criterios ESG en esa consecución supone aceptar la realidad de riesgos distintos al financiero, de los que ni los intereses de las personas ni los resultados de sus empresas deben desentenderse.

**Cada compañía debe preguntarse cuál es su misión [...].**

**De lo que se trata no es de dar la razón a los defensores o detractores del capitalismo inclusivo [...].**

## 2. EL HORIZONTE ESG

Las siglas “ESG” nacieron en el mundo de la inversión como una etiqueta con la que identificar fácilmente a empresas e iniciativas que seguían y cumplían unos estándares relativos al medioambiente, la sociedad y el buen gobierno (Heller, 2021). El desarrollo y éxito de estas siglas ha supuesto que su uso vaya más allá del mundo de la inversión, hasta el punto de que la organización sin ánimo de lucro Sustainability Accounting Standards Board (SASB, en adelante) las equipara con la “sostenibilidad” a secas, que define como “aquellas actividades corporativas que mantienen o mejoran la capacidad de la empresa de crear valor en el largo plazo” (SASB, 2018, p. 4). Aunque lo normal es traducirlas al español por “criterios ASG” (ambientales, sociales y de gobernanza o buen gobierno), lo cierto es que cada vez más se impone el uso de las siglas originales en inglés, ESG (*environmental, social, governance*) que es el que seguiremos en estas páginas.

Conviene conocer qué cuestiones se esconden tras estas siglas antes de examinar cómo se relacionan con cada empresa en particular. Existen numerosas agencias que miden la sostenibilidad de compañías, además de una serie de estándares internacionales que estas pueden seguir a la hora de rendir cuentas de sus resultados no estrictamente financieros (Heller, 2021). En este primer apartado, revisaremos ocho grandes temas, según la clasificación general de estas cuestiones propuesta por la agencia de calificación en sostenibilidad empresarial MSCI ESG Ratings. Según esta clasificación, en el bloque medioambiental recaen los cuatro primeros: cambio climático, gestión de recursos naturales, contaminación y desechos, y oportunidades medioambientales; en el bloque social, los tres siguientes: capital humano, seguridad del producto y activismo stakeholder; por último, en cuestiones de gobernanza, hablaremos de gobierno y comportamiento corporativos (Morgan Stanley Capital Investment [MSCI], 2021; PwC, 2020).

Los criterios ESG no son compartimentos estancos en los que todos los aspectos que se abordan quedan bien definidos sin solaparse entre ellos. Al contrario, ayuda más a entender las dimensiones del propio impacto darse cuenta de que los riesgos y las oportunidades ESG están íntimamente ligados entre sí (Fink, 2020). Por ejemplo, el riesgo de protesta de los trabajadores por la falta de decisión de su compañía frente al calentamiento global se puede analizar desde el cambio climático (motivo de la protesta), desde la gestión del capital humano y activismo *stakeholder* (que responde más bien a la cultura de la organización) y desde el gobierno corporativo. Una misma actividad puede analizarse bajo una óptica ambiental, social o de gobierno. En general, los dos criterios más transversales y comunes a la hora de identificar y analizar la sostenibilidad de una actividad, sus riesgos y oportunidades, son la creación de valor para todos los grupos de interés y la perspectiva a largo plazo (SASB, 2018, p. 4).

### 2.1. CAMBIO CLIMÁTICO

El objetivo más básico relativo a la emergencia climática es que la temperatura del planeta no aumente más de un grado y medio —dos, como máximo— en comparación con niveles anteriores a la primera industrialización (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático [UNFCCC], 2021). Este es el núcleo del Acuerdo de París —en referencia a la Conferencia de las Partes (COP) sobre el cambio climático celebrada en diciembre del 2015 en la capital francesa—, por el que 196 países se comprometieron a limitar sus emisiones de gases de efecto invernadero. Las empresas con visión a medio y largo plazo harán bien en prever cómo pretenden mantener sus operaciones en un contexto que estará expuesto a lo que puede denominarse “vulnerabilidad climática”

Conviene conocer qué cuestiones se esconden tras estas siglas antes de examinar cómo se relacionan con cada empresa en particular.

Ayuda más a entender las dimensiones del propio impacto darse cuenta de que los riesgos y las oportunidades ESG están íntimamente ligados entre sí.

—esto es, a los riesgos operacionales que se deriven, directa e indirectamente, del aumento de la temperatura global— y en el que, además, las autoridades comenzarán a gravar cualquier actividad contaminante para ajustarse a sus propios objetivos nacionales de neutralidad climática (MSCI, 2021). Adecuarse a estos dos contextos, el de políticas y el de riesgos climáticos, se alinea plenamente con las primeras dos metas del objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 13, de acción por el clima (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2021).

Además de prepararse para escenarios futuros, las empresas también deben calcular cuánto contribuyen al calentamiento global y planear cómo limitar al máximo la emisión de gases de efecto invernadero sin que sus costes y servicios se resientan. Será cada vez más frecuente que los grupos de interés demanden este tipo de información, que exige a las compañías algo semejante a un sistema o régimen de contabilidad del carbono. Iniciativas como el Carbon Disclosure Project (CDP) y el Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) facilitan el cálculo y la publicación de la propia emisión de gases de efecto invernadero. Las empresas tendrán que empezar por identificar la naturaleza de las emisiones debidas a su modelo de negocio, tanto las directas —cuando las fuentes de la emisión son propiedad de la compañía— como las indirectas —cuando las fuentes de la emisión no son propiedad de la compañía, pero las emisiones de CO<sub>2</sub> y de otros gases de efecto invernadero se deben a sus actividades (SASB, septiembre del 2020). Entre esas emisiones indirectas cabe distinguir entre las que responden al propio funcionamiento de cualquier compañía y las que dependen de cada sector.

En gran medida, por tanto, la actuación empresarial frente a la emergencia climática hoy en día se resume en conocer la propia huella de carbono y poder dar razón de su impacto y anticiparse a nuevos regímenes fiscales sobre actividades contaminantes, además de cultivar la resiliencia de las propias operaciones ante posibles riesgos ligados al calentamiento global (SASB, 2018; PwC, 2020; MSCI, 2021). A la hora de rendir cuentas sobre la propia huella de carbono, debe evitarse lanzar datos al vacío; siempre se tendrán que complementar con una historia o un contexto que ayude a ponerlos en perspectiva. Conviene recordar que una actividad o compañía “*carbon-neutral*” no es aquella que no emite dióxido de carbono, sino aquella cuyas emisiones no superan la cantidad de carbono que sumideros o reductores pueden absorber de la atmósfera. La “neutralidad climática” sigue este mismo principio, solo que contempla la emisión y mitigación de todos los gases de efecto invernadero, en lugar de referirse solo al carbono (CLEAR Center, 2020).

## 2.2. RECURSOS NATURALES

Una de las principales razones para adoptar dinámicas de una economía circular a escala reside en la escasez de recursos naturales y materias primas a la que conduce un modelo industrial exclusivamente lineal (Muller y Fontrodona, 2021). Las predicciones que describen esta posible escasez son de todos conocidos: si las actuales dinámicas de producción y consumo no evolucionan hacia modelos más regenerativos, se necesitarán los recursos naturales de tres planetas para poder abastecer toda la demanda del sistema en el año 2050 (CE, 2020). Uno de los principales riesgos que entraña para una empresa una futura escasez de recursos naturales es la volatilidad de sus precios y posibles impuestos a su uso (Foro Económico Mundial [FEM] *et al.*, 2014).

Las primeras voces críticas con un sistema económico extremadamente dependiente de la explotación de materias primas surgieron con la crisis del petróleo de 1973, cuando el precio del barril se cuadruplicó en pocos días (Corbett, 2013). Si las predicciones de

**Será cada vez más frecuente que los grupos de interés demanden este tipo de información, que exige a las compañías algo semejante a un sistema o régimen de contabilidad del carbono.**

**A la hora de rendir cuentas sobre la propia huella de carbono, debe evitarse lanzar datos al vacío [...].**

En el 2030, cerca de 700 millones de personas en el mundo podrían desplazarse debido a la escasez de agua.

El Pacto Verde Europeo señala como objetivo que “todas las políticas” de la UE contribuyan “a preservar y recuperar el capital natural de Europa”.

expertos y activistas son ciertas, cabe imaginar un futuro de crisis semejantes, pero no ligadas únicamente al petróleo; puede imaginarse ya, por ejemplo, una “crisis del agua”: África Septentrional y Asia Central padecen niveles de estrés hídrico superiores al 70%; les siguen Asia Occidental y Oriental, con un 45% (Naciones Unidas [NU], 2020, p. 37). De hecho, los tres ámbitos que se señalan dentro de la gestión de recursos naturales como riesgos y oportunidades para las empresas son el agua, la biodiversidad y las materias primas (MSCI, 2021).

- **Agua y “estrés hídrico”.** Las metas de los ODS 6 y 14 proporcionan un buen marco con el que evaluar los riesgos de la escasez de agua y de la contaminación de mares y océanos. En el 2030, cerca de 700 millones de personas en el mundo podrían desplazarse debido a la escasez de agua (NU, 2020, p. 37). En gran medida, las empresas tendrán que conocer hasta qué punto su actividad añade presión a este denominado “estrés hídrico” y también qué riesgos entraña para su viabilidad operar en territorios que lo padecen o puedan padecerlo en un futuro cercano (MSCI, 2021).
- **Uso de tierra y biodiversidad.** Entre el 2015 y el 2020 se destruyeron, cada año, 10 millones de hectáreas de bosques; en gran medida, las zonas forestales disminuyen por necesidades agrícolas (NU, 2020, p. 20), actividad que también consume una gran cantidad de agua. Las empresas deben conocer cómo impacta su labor en los ecosistemas y en las comunidades locales donde operan (MSCI, 2021).
- **Explotación de materias primas.** La UE exige a las compañías que importen estaño, tantalio, wolframio y oro, además de otras materias primas necesarias para cargadores y baterías, un proceso de *due diligence* que garantice la sostenibilidad de sus cadenas de suministro (CE, 2019b). Aunque este proceso no se aplica a materias primas agrícolas, forestales o fósiles, cabe imaginar que pueda exigirse un proceso similar en otros sectores o para otros materiales. Por lo demás, y de acuerdo con los principios de la economía circular, cada vez será más exigible a las empresas que dependan de materias primas que demuestren que las usan de la forma más eficiente posible.

El respeto a la biodiversidad resulta el aspecto más ajeno a la actividad empresarial. Por eso mismo, la falta de biodiversidad puede encerrar unos riesgos más elevados que los demás, por insospechados. El PVE señala como objetivo que “todas las políticas” de la UE contribuyan “a preservar y recuperar el capital natural de Europa”; en concreto, cita todo el potencial que encierra para la mitigación del cambio climático la llamada “economía azul” (CE, 2019a, p. 15). ¿Cómo se relaciona esto con la actividad de una empresa? En la mayoría de los casos, indirectamente, pero más de lo que pueda parecer en un primer momento.

Pensemos en el plancton marino, ese conjunto microscópico de algas, bacterias y virus que pueblan aguas dulces y saladas. Gracias a un proceso de fotosíntesis que supera con mucho el del reino vegetal terrestre, este conjunto de microorganismos responde del 50% del oxígeno del planeta y, además, ralentiza el calentamiento global al absorber dióxido de carbono (Biello, 2014). Algunos científicos alertan de que el plancton podría carecer del tiempo necesario para adaptarse al calentamiento de las aguas que habita (Thompson, 2015); además, los microplásticos presentes en estas aguas también amenazan su salud y la de otras especies, puesto que algunos tipos de plancton los ingieren como si se tratasen de alimento (Cole *et al.*, 2013). Esto explica por qué se encuentran micro y

nanoplásticos en órganos de seres humanos (Forster, 2020). Así, el futuro del plancton, y toda la biodiversidad que alimenta, se relaciona con dos aspectos ambientales que las compañías deben tener en cuenta en su actividad: la huella de carbono y la generación y gestión de residuos.

### 2.3. CONTAMINACIÓN Y DESECHOS

Muchos de los argumentos que se esgrimen para concienciar sobre la necesidad del reciclaje se dirigen, en gran medida, a la conciencia de gobernantes y gobernados. El dato de que cada europeo genera media tonelada de residuos municipales al año (CE, 2020, p. 16), sin ir más lejos, interpela a cada ciudadano europeo y a todos los Gobiernos municipales del continente, que destinan gran parte de sus presupuestos a gestionar los millones de toneladas que producen a diario los núcleos urbanos que administran.

Cada vez más, Gobiernos y ciudadanos se preguntan sobre la responsabilidad de las empresas en la generación y gestión de residuos. Por ejemplo, la iniciativa Break Free From Plastic (BFFP) reunió en el 2020 a 14.734 voluntarios en 55 países que se dedicaron a recoger envases y plásticos y a anotar el nombre de las compañías que aparecía en sus etiquetas. Con esos datos, BFFP realiza un ranking ad hoc con las 10 empresas que “más contaminan”; esto es, siguiendo sus presupuestos metodológicos, aquellas cuya marca —por el motivo que sea— aparece en más envases de plástico recogidos por sus voluntarios en el 2020. Califican todo este proceso como una “*brand audit*” y, aunque su enfoque, su método y sus conclusiones resulten cuestionables, sin duda habla de hasta qué punto las compañías están en el centro del ojo público, también en lo que a desechos se refiere.

El enfoque de la economía circular pretende, precisamente, eliminar la noción de “residuo” con más diseño (FEM *et al.*, 2014, p. 15). La gran ventaja de este enfoque es que señala todas las oportunidades que encierra un diseño que facilite mayores ciclos de vida para productos, materiales y componentes. Las nueve estrategias circulares —las llamadas 9R de la economía circular— están pensadas para redirigir los esfuerzos de las empresas en esta dirección en los tres estadios del ciclo de vida de un producto: el diseño, el uso y el descarte (para una breve introducción a estas estrategias, cf. Muller y Fontrodona, 2021). Es interesante comprobar que 7 de las 10 compañías señaladas por la *brand audit* del BFFP (2021, p. 30) —entre ellas, las cuatro primeras: Coca-Cola, PepsiCo, Nestlé y Unilever— colaboran con el proyecto de la Ellen MacArthur Foundation para una nueva economía de plásticos y proveen de ejemplos de buenas prácticas en su informe *Reuse* (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

Aun a riesgo de simplificar demasiado, y para concluir este punto, la pregunta más directa que las empresas pueden formularse para conocer su generación y gestión de residuos es hasta qué punto sus actividades están alineadas con la implementación de una economía circular y hasta qué punto pueden estarlo. Hay sectores a los que este nuevo modelo industrial afecta más directamente, como el de alimentación y envasado; sin embargo, todas las compañías —como todos los hogares— generan desechos y, por tanto, nunca estará de más que aprovechen el momento favorable que vive la economía circular para plantearse directamente su compromiso ESG en este aspecto.

**Cada vez más, Gobiernos y ciudadanos se preguntan sobre la responsabilidad de las empresas en la generación y gestión de residuos.**

**El enfoque de la economía circular pretende, precisamente, eliminar la noción de “residuo” con más diseño.**

## 2.4. OPORTUNIDADES MEDIOAMBIENTALES

El último gran bloque que cae bajo la dimensión ambiental de los ocho criterios ESG que estamos considerando son las oportunidades que encierra la propia sostenibilidad. Son tres apartados: la tecnología limpia (*"cleantech"*), la construcción verde y las energías renovables (MSCI, 2021). Analicemos qué dice el PVE sobre cada una de ellas para comprender qué entrañan estas "oportunidades medioambientales" en un marco europeo.

En concreto, el PVE se refiere a la necesidad de dar con tecnologías que aseguren la fabricación de acero libre de emisiones de carbono.

Más allá de la construcción de nuevos edificios, el PVE también prevé una "oleada de renovación" de edificios públicos y privados de aquí al 2030.

- **Tecnología limpia.** "Limpia" es aquella tecnología que se usa para solucionar retos energéticos (Harroch, 2018). Como es lógico, si este tipo de tecnología se presenta como una solución, debe ser limpia y no contaminante no solo en su aplicación, sino también tomada en sí misma. Entre los muchos ámbitos que requieren de "pioneros del clima y de los recursos" (CE, 2019a, p. 10), el PVE señala el hidrógeno limpio, las pilas de combustible y recursos para el almacenamiento y uso de energía y de carbono. En concreto, el Pacto se refiere a la necesidad de dar con tecnologías que aseguren la fabricación de acero libre de emisiones de carbono (CE, 2019a, p. 10). Además, establece como condición para el desarrollo en el continente de este tipo de tecnologías el impulso de un mercado de materias primas y secundarias sostenibles.
- **Construcción verde.** El 40% de la energía utilizada en Europa se consume en edificios. Con todo, unos 50 millones de ciudadanos europeos tienen dificultades para calentar sus casas. Además, la construcción requiere de muchos materiales y es uno de los sectores que más desechos genera. Por tanto, desde el punto de vista ambiental, el sector de la construcción se enfrenta a tres grandes retos: lograr la mayor eficiencia energética posible, combatir la pobreza energética en el abastecimiento de algunos hogares e incluir principios circulares en recursos y desechos (CE, 2019a, p. 11). La aplicación de la sostenibilidad al diseño y construcción de edificios y viviendas es inmensa: desde edificios inteligentes que regulan de la forma más eficiente posible los recursos energéticos que requieren para su funcionamiento y mantenimiento, hasta aquellos que han sido pensados para resultar climáticamente neutros. Más allá de la construcción de nuevos edificios, el PVE también prevé una "oleada de renovación" de edificios públicos y privados de aquí al 2030 (CE, 2019a, p. 11).
- **Energías renovables.** El sector energético responde del 75% de la emisión de gases de efecto invernadero de la UE. Para alcanzar el objetivo de neutralidad climática que el continente se ha propuesto para el 2050, necesitará dejar atrás la dependencia de los combustibles fósiles. Entre las iniciativas ya emprendidas, en el 2009 se fijó como objetivo que Europa llegara al 20% del consumo de energía renovable como máximo en el 2020; en el 2018 se acordó que para el 2030 ese porcentaje sea el 32% (Ciucci, 2020). Al igual que con la reducción de la huella de carbono en Europa, las empresas necesitan estar preparadas para sumarse a esa transición energética. En concreto, la Comisión Europea (CE) señala que será necesario desarrollar un sistema eléctrico que provenga de fuentes renovables, además de favorecer el diálogo para la implementación de energía eólica marina (Comisión Europea [CE], 2019a, 7).

El PVE también señala las oportunidades medioambientales relativas al transporte y la alimentación. Por una parte, la UE quiere promover la movilidad sostenible e inteligente. Esto significa facilitar la investigación en otros combustibles para transportes, gravar vehículos según su grado de contaminación e integrar las tecnologías de la información

y comunicación (TIC) para favorecer el servicio frente a la propiedad de vehículos (CE, 2019a, p. 12). En cuanto a la alimentación, el PVE inaugura la estrategia “de la granja a la mesa”, que potenciará la agricultura de precisión y tendrá un menor impacto ecológico en el transporte, almacenamiento, envasado y descarte de alimentos (CE, 2019a, p. 14).

## 2.5. CAPITAL HUMANO

El capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y atributos individuales que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD], 2019, p. 11). Se distingue así del capital natural —cantidad de recursos naturales, renovables y no renovables, que combinados producen beneficios a las personas (Natural Capital Coalition [NCC], 2016, p. 7)— y del capital social —aquellas dinámicas, normas, valores y entendimientos que facilitan la cooperación en y entre grupos (WBCSD, 2019, p. 11)—. En gran medida, supone uno de los grandes activos de cualquier empresa. De hecho, es una dimensión clásica en la medición del grado de desarrollo y sostenibilidad de cualquier realidad humana. Por ejemplo, en sus informes *The Global Human Capital Report*, el Foro Económico Mundial medía anualmente el grado de desarrollo del capital humano por países para evaluar su capacidad de crear valor a largo plazo (FEM, 2017).

La MSCI (2021) señala cuatro grandes aspectos dentro de lo que podría denominarse “capital humano” en un contexto de criterios ESG para la empresa: gestión laboral, salud y seguridad, desarrollo del capital humano y estándares laborales para la cadena de suministro.

- **Gestión laboral** (*labor management*). Dentro de este aspecto caen todos aquellos factores que hacen de las empresas organizaciones inclusivas que expresen, al máximo, todo el valor que trae consigo otorgar las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a sus empleados, de forma que reflejen cada vez más la diversidad de la propia sociedad (FEM, 2020, 32). Aquí se abordan cuestiones como el número y la condición de los empleados —su edad, raza, género, etc.—, carga de trabajo, posibles brechas salariales, etc. Se pide a las compañías que hagan público el grado de igualdad, inclusión y diversidad en sus plantillas. Se incluyen, además, otros aspectos como la entrada de nuevas generaciones en el mercado laboral o aquellos colectivos que, históricamente, han gozado de menos oportunidades por consideraciones ajenas a sus competencias profesionales (FEM, 2020). Una empresa que no supervisa este aspecto asume el riesgo de ser acusada de discriminación. Pero, más importante aún, renuncia a todo el valor que la diversidad en puntos de vista y circunstancias personales puede aportar al análisis y solución problemas, así como a la toma de decisiones.
- **Salud y seguridad**. Aunque resulte arriesgado decirlo, uno de los efectos más duraderos de la pandemia del coronavirus será la toma de conciencia de cómo la propia responsabilidad incide en la salud general; ningún otro evento reciente ha ligado tan estrechamente la salud “de todos” con “mi” actuación concreta. Desde marzo del 2020, las compañías se han visto obligadas a encontrar la forma de sacar adelante sus operaciones sin asumir grandes riesgos ni para la salud de sus empleados ni para la de sus clientes o el resto de sus *stakeholders*; con esta necesidad, también se ha fortalecido el hábito de rendir cuentas de las propias estrategias y resultados en términos de control de contagios ante unos y otros. Aunque la pandemia resulta extenuante para todos, también es verdad que, al menos en esta dimensión, ha supuesto un crecimiento acelerado para las empresas, que encontrarán más natural,

Se pide a las compañías que hagan público el grado de igualdad, inclusión y diversidad en sus plantillas.

¿Qué posibilidades reales otorga una compañía a sus trabajadores de desarrollar sus conocimientos, habilidades, competencias y atributos personales?

Al hablar de cadenas de suministro “sostenibles”, junto a las cuestiones ambientales, no hay que olvidarse de estos aspectos “sociales”.

a partir de ahora, incluir entre las variables de sus planes y estrategias la salud y el bienestar de sus grupos de interés. Además de la salud y la seguridad estrictamente físicas, también conviene señalar que los entornos de trabajo deben resultar sanos y seguros desde el punto de vista mental y social, esto es, libres de cualquier tipo de discriminación y acoso (FEM, 2020, pp. 33-35).

- **Desarrollo profesional.** Según el Foro Económico Mundial, el 54% de los trabajadores necesitará una recapacitación significativa (significant reskilling) en el 2022 (FEM, 2020, p. 33). ¿Qué posibilidades reales otorga una compañía a sus trabajadores de desarrollar sus conocimientos, habilidades, competencias y atributos personales? Desde un enfoque más humanista podría preguntarse: ¿qué perspectivas tiene un trabajador de desarrollarse como tal en una determinada empresa? Aunque el propio desarrollo profesional es un activo que enriquece tanto a la compañía — que se preocupa por y fideliza a su plantilla— como al empleado —que nunca debe dejar de renovarse para mantenerse actualizado—, muchas veces es una necesidad que se disuelve en el frenesí del día a día. El Foro Económico Mundial (FEM, 2020, p. 33) mide el papel de la empresa en el desarrollo profesional de sus trabajadores en dos ámbitos. En primer lugar, en el grado de inversión que esta hace en cursos de formación, educación y aprendizaje que puedan evitar cualquier tipo de brecha a nivel de competencias en sus trabajadores, sobre todo a nivel tecnológico. El segundo ámbito se refiere a la retención de talento: según el Foro Económico Mundial, aquellas empresas más comprometidas con sus valores, con la diversidad y generación de impacto positivo consiguen una mayor productividad y compromiso en sus empleados.
- **Cadena de suministro.** ¿Se respetan los derechos fundamentales y los derechos de los trabajadores reconocidos en cada país donde se extiende la cadena de suministro de una determinada empresa? O, dicho de otra manera, ¿si se realizara una auditoría sobre derechos humanos en todos los pasos de una determinada cadena de suministro, estaría todo en orden? Esta es la gran pregunta desde el aspecto “social” cuando se aplica a esta dimensión de la propia actividad. Al hablar de cadenas de suministro “sostenibles”, junto a las cuestiones ambientales, no hay que olvidarse de estos aspectos “sociales”. Hay numerosas guías con las que llevar a cabo esta evaluación; por ejemplo, la OCDE tiene guías de debida diligencia específicas para las cadenas de suministro de los sectores de la agricultura, minería, vestido y calzado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2018, p. 11), además de una general sobre la que la UE ha basado su normativa acerca de las cadenas de suministro del estaño, tantalio, wolframio y oro (OCDE, 2018). Una compañía que no examina y soluciona cualquier posible problema de corte social en sus cadenas de suministro asume riesgos operacionales (protestas y boicots dentro y fuera de ella) y reputacionales (publicación de malas prácticas y activismo).

## 2.6. RESPONSABILIDAD SOBRE EL PRODUCTO

Cada empresa debe hacerse cargo de los riesgos que entrañan sus productos —bienes o servicios— para la salud y seguridad de los distintos grupos de interés; principalmente, como es lógico, para la de sus consumidores, pero no únicamente. En gran medida, las normativas y regulaciones europeas ya prevén un control exhaustivo sobre la seguridad y calidad de productos. Dado que estos aspectos son numerosos, limitaremos nuestra

enumeración a dos “valores” o características que han cobrado importancia en los últimos años y que, cabe esperar, sigan ganando peso esta década, ante lo que algunos llaman “la cuarta revolución industrial”: la circularidad de los productos físicos y la privacidad, especialmente en el entorno digital.

- **Circularidad.** ¿Qué es un producto circular? Un producto cuya vida —y la de sus componentes y materiales— no finaliza con un primer ciclo de uso. ¿Cómo se logra un producto circular? Con diseño. Si las empresas quieren alargar la vida de un producto más allá de su primer ciclo, deberán diseñarlo en consecuencia. Este principio se traduce en muchas decisiones relativas al tipo de materiales que se usarán en su fabricación y al tipo de componentes que servirán para ensamblarlo. Es importante recordar que la Comisión Europea se ha propuesto reconocer el derecho de los europeos a “reparar”, lo que significa que tendrán que encontrar a su disposición recambios para no renunciar antes de tiempo a un determinado producto. También pretende lograr que los productos sostenibles sean la norma en el continente, y no la excepción. Si se lleva a cabo lo previsto en el nuevo Plan de Acción de Economía Circular de la Comisión Europea (CE, 2020), la “circularidad” de los productos que una compañía produzca y comercialice será información cada vez más relevante para gran parte de, si no todos, sus grupos de interés. Además de cuestiones relativas al recambio de piezas o el reciclaje de sus materiales, la economía circular también prevé el uso de energías renovables siempre que sea posible (FEM *et al.*, 2014).
- **Privacidad.** La privacidad es un derecho fundamental que protege a las personas de injerencias no deseadas en su vida familiar e íntima y garantiza que puedan escoger cómo darse a conocer a los demás. Con el auge de las aplicaciones móviles y el empuje a la digitalización del continente —uno de los pilares del PVE—, se corre el riesgo de que no se respeten los derechos de privacidad que el Reglamento General de Protección de Datos (que entró en vigor en mayo del 2016 y es aplicable desde el 25 de mayo del 2018) reconoció a todos los ciudadanos europeos (cf. Muller y Fontrodona, 2020c). Toda empresa que venda un servicio digital o que funcione con datos generados por sus consumidores con el uso de aplicaciones debe llevar a cabo todos los análisis y controles necesarios para garantizar que cumple lo establecido en esa normativa; más todavía si esas aplicaciones pueden prestar un servicio público o responder a la necesidad de los vecinos de una ciudad. En concreto, las compañías han de ser especialmente conscientes del riesgo que implica cualquier ciberataque a sus sistemas, junto con el secuestro o la fuga de datos de usuarios que suelen conllevar. Un producto digital que vele por la privacidad es, ante todo, seguro para sus usuarios, como uno físico; esto es, debe estar blindado frente a posibles ataques.

Si las empresas quieren alargar la vida de un producto más allá de su primer ciclo, deberán diseñarlo en consecuencia.

Un producto digital que vele por la privacidad es, ante todo, seguro para sus usuarios, como uno físico [...].

## 2.7. ACTIVISMO STAKEHOLDER

El último aspecto social que se enumera dentro del horizonte ESG es el activismo *stakeholder* (MSCI, 2021). Aunque a veces la figura de los grupos activistas resulte incómoda, gracias a ellos cada vez más empresas se conciencian sobre la importancia de conocer, gestionar y publicar su impacto social y ambiental. La aportación de los activistas al mundo de la compañía es doble. Por un parte, reclaman una creciente alineación de los objetivos de una organización determinada con objetivos superiores a ella misma que, sin embargo, solo con su concurso pueden alcanzarse del todo. Por otra, exigen siempre una

consistencia total entre aquello que una empresa piensa, dice y hace. El discurso activista exige un fuerte compromiso por parte de quien lo ejerce, porque, en cierta medida, cada activista debe vivir lo que exige a las compañías, a saber, esa alineación y consistencia sin fisuras con su causa, por sacrificado que resulte.

El año 2020 deja muchos ejemplos de activismo promovido desde distintos grupos de interés. El Foro Económico Mundial (FEM, 2020, p. 32) menciona el movimiento Black Lives Matters, “que ha dirigido de nuevo la atención a las muchas desigualdades a las que se enfrentan las personas de color y de minorías étnicas”. La lista es mucho más larga. Por ejemplo, se pueden añadir todas las presiones que han recibido Facebook y Twitter durante la presidencia de Donald Trump para censurar o mantener algunas de sus publicaciones más polémicas; también la carta que firmaron más de 3.500 empleados de Amazon pidiendo a la compañía más decisión frente al cambio climático (Del Rey, 2020); o la renuncia de uno de sus vicepresidentes, Tim Bray, en mayo del 2020, por la política de la compañía con los *whistleblowers* (Weise, 2020), por no mencionar los ejemplos constantes de activismo medioambiental y social que han encontrado en la pandemia un nuevo aliento, como en el caso de Oxfam, que en uno de sus últimos informes bautizó al coronavirus como “el virus de la desigualdad” (Berkhout *et al.*, 2021).

**Las empresas deben prever los riesgos que puedan disparar una oleada de activismo.**

Las empresas deben prever los riesgos que puedan disparar una oleada de activismo. MSCI (2021) señala posibles escándalos alrededor de la cadena de suministro y de las relaciones con comunidades locales. Desde una visión más positiva, tienen que aprender a valorar todas las aportaciones que puedan recibir de los grupos activistas.

Por otra parte, cabe esperar que la incorporación de nuevas generaciones al mercado de trabajo traiga consigo más activismo interno en las compañías. En su encuesta anual sobre *millennials* (según la misma encuesta, los nacidos entre enero de 1983 y diciembre de 1994) y zetas (nacidos entre enero de 1995 y diciembre del 2004), Deloitte (2020, p. 9) señala que los cinco temas que más preocupan a sus más de 27.000 entrevistados son el cambio climático, la prevención de enfermedades, el desempleo, la desigualdad económica y la redistribución de la riqueza, el crimen y el acoso sexual. Asimismo, se comprobó que el 65% de los *millennials* recicla y el 64% está procurando reducir su consumo de plásticos de un solo uso (Deloitte, 2020, p. 10). Por lo demás, la encuesta señala que estas generaciones son responsables con sus finanzas y que, en general, han demostrado ser resilientes durante la pandemia. El compromiso y la consistencia ESG de las empresas también pueden ayudar a atraer su talento.

**Asimismo, se comprobó que el 65% de los *millennials* recicla y el 64% está procurando reducir su consumo de plásticos de un solo uso.**

## 2.8. GOBIERNO Y COMPORTAMIENTO CORPORATIVOS

MSCI (2021) resume en seis aspectos los principales puntos relativos al gobierno y al comportamiento corporativos desde una perspectiva ESG, e indica que todos son relevantes para cualquier compañía, sin importar su tamaño o sector. Los presentamos a continuación, señalando algunos temas que caen dentro de cada uno, tal y como los expone el Foro Económico Mundial en su guía para medir el capitalismo inclusivo (FEM, 2020, pp. 23-24). Cabe destacar que los criterios del Foro y del MSCI no coinciden al 100%, así como recordar que, en todo este apartado, solo pretendemos trazar una panorámica del contenido del horizonte ESG, no agotar la casuística.

- **Composición de la junta.** ¿Refleja la junta la diversidad, inclusión y sostenibilidad de la empresa y la sociedad, además de su compromiso con la creación de valor en el largo plazo para todos los grupos de interés? En gran medida, esta es la pregunta fundamental, que conviene responder atendiendo a la composición del

mayor órgano de gobierno de la compañía, así como de todos sus comités: qué competencias tienen en aspectos financieros, ambientales, sociales y de gobierno; número de cargos y compromisos significativos de cada miembro, así como una especificación de la naturaleza de tales compromisos; grado de independencia de la junta y de los distintos comités ejecutivos; grado de representación de todos los grupos de interés, con especial atención al género y a las minorías étnicas que normalmente carecen de representación en estos organismos (FEM, 2020, p. 23).

- **Criterios de remuneración.** Dentro de este aspecto caen todos aquellos puntos relativos a la remuneración fija y variable de los CEO y ejecutivos de las empresas. Tal como mencionamos en la introducción, es un punto especialmente “débil” de todo el planteamiento del capitalismo inclusivo: al carecer de remuneraciones variables que dependan de un buen resultado de la compañía en términos ambientales, sociales y de gobierno, los directivos carecen de incentivos reales para satisfacer otros intereses que no sean los de sus accionistas (Bebchuk y Tallarita, 2020). ¿Cómo se relacionan los resultados de los directivos con sus remuneraciones fijas y variables? En concreto, ¿con qué criterios se premian unos buenos resultados en clave ESG, en términos de generación de valor sostenido y con visión de largo plazo? ¿Cómo se traduce la sostenibilidad de una empresa en la remuneración de quien o quienes la dirigen?
- **Tipo de propiedad (*ownership*).** ¿Cómo se define la propiedad de la empresa y qué tipo de control ejerce sobre ella? A grandes rasgos, la pertenencia de la propiedad de una compañía puede clasificarse en cinco grandes bloques: una familia, un fundador, el Estado, subsidiarios y trusts. También cabe distinguir dos tipos de control que ejerce su propietario sobre la empresa, que podríamos traducir como control “de cerca” (*closely held control*) y control “de lejos” (*widely held control*) (Marshall, 2015, p. 3). Con estas dos variables —tipo de propiedad y tipo de control— se desgrana toda una serie de riesgos específicos a cada caso. Puesto que son numerosos y distraen del objetivo de estas páginas, al respecto animamos a leer el artículo *Ownership Forms & Governance Control* de Marshall (2015) para encontrar más detalles sobre cada uno de ellos.
- **Rendición de cuentas (*accounting*).** Este debería ser uno de los aspectos más fáciles de controlar para la junta, puesto que, esencialmente, se refiere a la transparencia en su información financiera y en el grado de fiabilidad que merecen sus rendiciones de cuentas (MSCI, 2015). En la medida en que la compañía incorpore criterios ESG en su estrategia y cadena de valor, lo lógico será que esa incorporación se refleje de alguna manera en sus cuentas, y no solo en su comunicación y sus relaciones externas. Por lo tanto, además de la transparencia y fiabilidad de la propia rendición de cuentas, también en aspectos de contabilidad cabe esperar una mayor presencia —traducción numérica— de la sostenibilidad. La Ley 11/2018, transposición nacional de la directiva europea sobre información no financiera, obliga a publicar el estado de información no financiera a empresas de interés público, de más de 500 trabajadores y “grandes” —de más de 250 trabajadores, con un activo superior a 20 millones de euros o un importe neto de cifra de negocio de más de 40 millones de euros (Medina, 2019).
- **Ética empresarial.** El comportamiento ético de una empresa es un componente “crítico” de la generación de valor a largo plazo; cada compañía debe establecer una política, una cultura y un ecosistema internos que favorezcan y hagan efectivo un comportamiento ético en todos sus niveles, además de unos mecanismos de *compliance* que garanticen que su comportamiento se adecua a regulaciones

¿Cómo se traduce la sostenibilidad de una empresa en la remuneración de quien o quienes la dirigen?

El comportamiento ético de una empresa es un componente “crítico” de la generación de valor a largo plazo.

**En este sentido, la cultura ética de una compañía debería favorecer y alentar el compromiso activo e individual de cada trabajador en su mejora.**

externas y a sus propios principios internos (FEM, 2020, p. 22). Los indicadores que concretan este aspecto vital, sobre todo si la empresa se ha unido a las voces que apoyan el capitalismo inclusivo y un mayor compromiso ESG, se refieren a las medidas que implementa aquella para que todos sus trabajadores identifiquen y combatan la corrupción, así como el número de casos de corrupción en los que se ha visto implicada durante el año en que publica la información, comenzaran en él o antes. También, cómo se posiciona la compañía frente al *lobbying*, y las pérdidas económicas debidas a malos comportamientos, como fraude, comportamiento anticompetitivo, manipulación del mercado, etc. (FEM, 2020, p. 23).

Muy en línea con lo abordado a la hora de hablar del capital humano, cabe esperar que las empresas también generen una cultura propia y específica en lo relativo a garantía y salvaguarda de la inclusión y diversidad en sus plantillas. Por ejemplo, mediante la impartición de cursos sobre los tipos de acoso sexual que pueden darse en el puesto de trabajo y las formas de denunciarlo internamente; o implantando “buzones” en el que los trabajadores puedan denunciar de forma confidencial cualquier comportamiento que no consideren ético sin temer represalias. En este sentido, la cultura ética de una compañía debería favorecer y alentar el compromiso activo e individual de cada trabajador en su mejora.

- **Transparencia sobre impuestos.** El Foro Económico Mundial (FEM, 2020 pp. 79-81) define el pago de impuestos como una forma más que tienen las empresas de contribuir con las sociedades donde operan; gracias a estos, los Gobiernos financian nuevos servicios e infraestructuras para sus ciudadanos. Al informar sobre los impuestos que ha pagado, además de sobre los posibles subsidios que haya recibido, una compañía da cuenta de cómo su labor genera “prosperidad”, una cuarta categoría que el Foro Económico Mundial añade a las tres más tradicionales —planeta, personas y principios de buen gobierno— utilizadas para enmarcar las distintas cuestiones ESG.

Las empresas deben ser conscientes de que a duras penas podrán responder de su impacto ambiental y social sin un gobierno y un comportamiento corporativos sanos; tampoco podrán presentarse como agentes fiables, dignos de licencia para operar ante los retos del siglo XXI, por mucho que hagan suyos los lemas de neutralidad climática e igualdad social. Al comienzo de este apartado indicamos que todos los ámbitos y prácticas que conforman el horizonte ESG están relacionados; por eso es importante que las compañías se esfuercen por avanzar conjuntamente en todas aquellas que resulten relevantes para su labor. Este “avanzar conjuntamente” también significa que un logro en un ámbito ESG seguramente revertirá de forma positiva en otros.

Tal como veremos en el siguiente apartado, cada empresa tendrá que decidir qué aspecto de estos ocho temas que hemos enumerado es relevante para sus grupos de interés y su modelo de negocio: un medio de comunicación tendrá que preocuparse menos por plásticos de un único uso y, en cambio, más de cuestiones relativas a la privacidad y seguridad de sus lectores. Lo que sí debe ser común a todas ellas es su compromiso y consistencia en las distintas etapas de planificación, desarrollo e implementación de su propia estrategia ESG.

### 3. COMPROMISO Y CONSISTENCIA ESG

Hasta ahora, la preocupación por incluir criterios ESG en la labor de empresas se ha relacionado casi únicamente con su rendición de cuentas, sobre todo con su estado de información no financiera (EINF). La rendición de cuentas ESG responde al creciente número de inversores, accionistas, consumidores y reguladores que reclaman este tipo de información. Sin embargo, el compromiso y la consistencia con estos criterios deben ir más allá de la mera publicación de resultados, que, en todo caso, será la última etapa de todo un proceso que comienza en el Consejo de Administración y que incorpora a todos los empleados.

Después de abordar los principales riesgos y oportunidades operacionales y reputacionales que se esconden tras las siglas ESG, pasamos ahora a explicar brevemente qué tres pasos básicos tienen que dar aquellas compañías que deseen presentarse ante sus grupos de interés como agentes ESG íntegros. Una empresa íntegra es aquella que actúa siguiendo un conjunto de valores y principios que comparten todos sus empleados y que conforman e inspiran su identidad corporativa. Decimos de una persona que es íntegra cuando vemos una coherencia entre lo que piensa (pensamiento), lo que hace (acción) y lo que dice (palabra) (Fontrodona y Sanz, 2015, p. 16). También la integridad puede predicarse, de modo análogo, de una empresa.

La integridad requiere un primer momento de reflexión sobre el conjunto de valores y principios que guían la acción y que deben responder a una visión comprehensiva del ser humano, que incluye también el cuidado del medioambiente y la mejora de la sociedad (Fontrodona y Sanz, 2015, p. 17). Tras la palabra, llega la acción. Las compañías cuyo obrar no es consistente con aquello que creen o defienden pierden unos recursos preciosos en “tapar agujeros” o, sencillamente, en justificarse; pero, sobre todo, pierden la confianza de sus grupos de interés. Por último, está la palabra. Cuando lo que se dice resulta coherente con lo que se hace, el discurso resulta veraz; si no, fácilmente es calificado como “cosmética” (*greenwashing*).

La sostenibilidad es un ámbito novedoso para todos, que gana importancia por momentos. La urgencia de la crisis climática, todas las brechas sociales que la pandemia ha dejado al descubierto —y que, previsiblemente, agravará— y la exposición constante de las empresas al ojo público gracias a unas tecnologías de la información que no se detienen explican por qué muchas compañías desean presentar cuanto antes sus operaciones como sostenibles. Sin embargo, formular este discurso de forma veraz requiere tiempo, decisión y cambio, en primer lugar, de mentalidad. También las empresas han de resultar coherentes en sus estrategias y programas de ESG. Por eso, les resultará útil revisar qué piensan, cómo actúan y qué dicen sobre estos temas.

#### 3.1. PENSAR. MISIÓN, MATERIALIDAD E INCENTIVOS

Un primer paso antes de implementar criterios ESG en la propia actuación es pararse a pensar. ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos llegar? Las empresas deben reflexionar sobre en qué medida los criterios ESG afectan o definen su misión y sus valores. A la hora de confeccionar una estrategia ESG transversal a todas sus operaciones, han de dirigir una especial atención a aquellos aspectos de su cadena de valor que sean relevantes bajo criterios ESG (lo que se conoce como “materialidad”). Por último, tienen que decidir con qué incentivos cuentan sus directivos y trabajadores para llevar a cumplimiento su programa ESG concreto.

**Las compañías cuyo obrar no es consistente con aquello que creen o defienden pierden unos recursos preciosos en “tapar agujeros”.**

**¿Dónde estamos?  
¿Dónde queremos llegar?  
Las empresas deben reflexionar sobre en qué medida los criterios ESG afectan o definen su misión y sus valores.**

[...] reexaminar la propia misión a la luz de los criterios ESG es fundamental para constituir las propias “políticas de sostenibilidad” [...].

Cada empresa debe esforzarse por conocer qué información ESG acerca de su propia labor resultará valiosa para la toma de decisiones de los grupos de interés [...].

- **Misión.** La misión (*purpose*) es la razón de ser una empresa (PwC, 2020, p. 7). La crisis provocada en los primeros meses del coronavirus forzó a muchas compañías a examinar y reflexionar sobre su misión para poder navegar con un claro sentido de dirección en un momento tan particular, con tantos cambios, decisiones y, para muchos, consecuencias. Una visión nítida del propio propósito ayudó a muchas de ellas a saber distinguir lo accesorio y prescindible de lo sustancial e intocable, y a actuar en consecuencia. Así como la identificación de riesgos ESG fomenta la resiliencia de la propia empresa (PwC, 2020, p. 6), los criterios ESG deben llevar a revisar y redefinir la propia misión. Por lo tanto, la primera pregunta que hay que responder es cómo sirve la propia compañía a la sociedad —o cómo pretende servirla—: cómo crea de hecho valor duradero para todos sus grupos de interés. ¿Cómo ayudan los criterios ESG a concretar la misión de la empresa?

Este paso de reexaminar la propia misión a la luz de los criterios ESG es fundamental para constituir las propias “políticas de sostenibilidad”, tal como las denomina la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV); políticas que tienen que contemplar principios, compromisos, objetivos y estrategia (CNMV, 2020, p. 47). Es muy posible que esta revisión, sobre todo a nivel de principios, descubra aspectos de la propia misión que no se habían contemplado hasta entonces o que, tal vez, no se habían enfatizado lo suficiente; seguramente también ayude a revalorizar principios ya firmemente asentados en la propia cultura corporativa. Por lo demás, y aunque lo señalaremos más adelante, en esta reflexión acerca de la propia misión, además de los principios, conviene fijarse también en las personas: qué implican estos principios para cada grupo de interés en particular.

- **Materialidad.** La lista de temas que abarca el horizonte ESG es amplia; lógicamente, no todos resultan igual de relevantes para todas las empresas. A la hora de trazar un programa o estrategia ESG y de publicar sus resultados, es imprescindible que cada una de ellas examine qué riesgos y oportunidades del horizonte ESG son relevantes para su propia labor, qué aspectos le afectan más y cuáles menos, y en qué dimensiones su impacto es mayor (FEM, 2021; PwC, 2020; MSCI, 2021). Cada empresa debe esforzarse por conocer qué información ESG acerca de su propia labor resultará valiosa para la toma de decisiones de los grupos de interés con los que colabora, a los que sirve y en los que impacta: inversores, gobernantes, consumidores, proveedores, etc.

A pesar de que resulte un paso imprescindible, no es intuitivo. El Foro Económico Mundial reconoce que determinar el significado de “materialidad” en un contexto ESG fue uno de los aspectos más debatidos en el proceso de consulta previo a la redacción de su guía para la medición del capitalismo inclusivo (FEM, 2021, p. 13; cf. Eccles, 2020). Por otra parte, un *briefing* del centro de estudios del Parlamento Europeo que analiza cómo las empresas han implementado su directiva sobre información no financiera señala que uno de sus escollos es lo poco intuitiva que resulta la noción de “doble materialidad” (Servicio de Estudios del Parlamento Europeo [EPRS], 2021, p. 3). A veces se distingue entre materialidad externa (aquellos aspectos sostenibles que afectan a la situación financiera de la compañía) y materialidad interna (cómo la propia labor impacta en la sociedad y el medioambiente). Otros, en cambio, distinguen entre en “materialidad financiera” y “materialidad social” (PwC, 2020, p. 8). Más allá de encontrar una clasificación y definición definitivas, se han desarrollado herramientas que facilitan la labor de identificación de aquellos temas que resultan relevantes desde una perspectiva sostenible a los grupos de interés de una determinada empresa; por ejemplo, el Materiality Map de SASB (2021).

- **Incentivos.** Antes de hablar de métricas e indicadores de la estrategia ESG, conviene que cada empresa se plantee seriamente qué incentivos tiene para confeccionar la suya y, sobre todo, para ponerla en marcha. En la introducción señalamos que la ausencia de incentivos reales para implementar los principios de un capitalismo inclusivo es un argumento de peso esgrimido por aquellas personas que dudan de las declaraciones que defienden el *Great Reset* y “no dejar a nadie atrás” (Bebchuk y Tallarita, 2021). Es importante que aquellas compañías comprometidas con, por ejemplo, colaborar en la consecución de los ODS —uno de los muchos marcos con los que conocer y medir el propio impacto ESG— también sepan traducir unos buenos resultados ESG en beneficios para directivos y trabajadores.

PwC (2020, p. 16) señala que cada vez más inversores buscan este tipo de indicadores de compromiso y que cada vez más empresas grandes lo hacen suyo. En la misma línea, al abordar la remuneración variable de los consejeros ejecutivos, la CNMV recomienda a los consejos de administración que la establezcan en función de su rendimiento en aspectos financieros y no financieros, “que sean medibles y que promuevan la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo” (CNMV, 2020, p. 26).

A la hora de responder a cada uno de estos puntos, puede resultar útil aprovechar el *know-how* proveniente de la medición del impacto social. Por ejemplo, las metodologías *stakeholder-based* ofrecen pautas para la escucha activa e involucración de los grupos de interés (Muller y Fontrodona, 2020a, p. 18). Estas metodologías parten de la idea de que, para conocer el propio impacto, primero se debe preguntar a las personas que se beneficiarán de él.

Por tanto, este primer paso de reflexión interna también ha de ser un momento de escucha activa. La pregunta por la misión de la empresa y por su materialidad solo puede responderse conociendo, además de la propia misión, las necesidades y expectativas de cada grupo de interés. La enorme penetración de las TIC en el día a día favorece un sinnúmero de canales para comunicarse de una forma clara y directa con los trabajadores, consumidores, inversores, medios de comunicación, proveedores y Gobiernos. Una compañía preocupada por su impacto medioambiental y social no dejará de prestar atención a todo lo que tengan que decir, sobre todo si pretende presentarse ante ellos como una empresa que vela por sus intereses en el corto, medio y largo plazo.

### 3.2. HACER. LA ESTRATEGIA ESG

El discurso sobre el impacto ESG de las compañías es relativamente nuevo y vive momentos álgidos. Todo apunta a que se mantendrá en boga como mínimo los próximos 10 años, con la vista puesta en la Agenda 2030, más aún tras los efectos de la pandemia del coronavirus y las crisis sanitaria y económica que ha ocasionado. Sin embargo, tal como ocurre con la medición del impacto social o la economía circular, es preciso salvar la brecha entre la voluntad de dar un marco ESG a la propia acción y el conocimiento y la capacidad necesarios para hacerlo efectivo. Además de conocimiento y capacidad, se requiere también inversión en recursos y en herramientas que faciliten ese trabajo.

Trazar todos los pasos necesarios para elaborar una estrategia ESG detallada y adecuada a cada negocio excede el objetivo de estas páginas. Por lo demás, tampoco sería del todo necesario, ya que existen muchas fuentes que pueden guiar a las empresas en este proceso (Heller, 2021). Sin embargo, sí mencionamos cinco pasos básicos con los que poner en marcha el propio programa ESG, que se desprenden de las fuentes consultadas

**A la hora de responder a cada uno de estos puntos, puede resultar útil aprovechar el *know-how* proveniente de la medición del impacto social.**

**[...] es preciso salvar la brecha entre la voluntad de dar un marco ESG a la propia acción y el conocimiento y la capacidad necesarios para hacerlo efectivo.**

para elaborar este cuaderno (Heller, 2021; NAVEX Global, 2021; KPMG y Fundación SERES, 2021; PwC, 2020; CNMV, 2020): evaluar el estado ESG de la empresa; localizar qué operaciones y actividades proporcionan información relevante desde una perspectiva ESG; marcarse objetivos cuantificables; cerrar un proceso de recopilación de datos; y nombrar a un responsable ESG.

Un primer paso es evaluar en qué estado se encuentra la empresa desde una perspectiva sostenible [...].

- **Evaluar el estado ESG de la empresa: ¿dónde estamos?** Es muy posible que las compañías ya cuenten con unas dinámicas muy asentadas en algunos aspectos del horizonte ESG (como los relativos al gobierno corporativo) y, en cambio, no se hayan implicado hasta ahora muy directamente en otros que, sin embargo, son relevantes para sus grupos de interés. Un primer paso es evaluar en qué estado se encuentra la empresa desde una perspectiva sostenible: si ya se llevan a cabo actividades u operaciones relacionadas con el horizonte ESG y, en tal caso, cómo se ha medido su impacto hasta ahora y cómo se ha dado a conocer a los diferentes *stakeholders*. Esta evaluación implica analizar cómo ha gestionado la propia empresa los riesgos desde un punto de vista no financiero, a través de un análisis de materialidad.

De esta forma, puede decirse que los criterios ESG aportan una visión distinta a la tradicional de la RSC: esos criterios se relacionan directamente con los riesgos y las oportunidades del propio modelo de negocio, y es esa relación la que los vuelve atractivos a inversores y a otros grupos de interés. Tal como sintetiza NAVEX Global (2021, p. 2) la RSC se encargaba de “contar una historia” (*“CSR was about telling a story”*), mientras que hoy los criterios ESG proporcionan “datos analizables sobre los que actuar” (*“analytical, actionable data”*).

Tras una primera evaluación, la empresa debe esforzarse por concretar qué significa “materialidad” en su cadena de valor [...].

- **Identificar qué operaciones esconden riesgos y oportunidades ESG.** Tras una primera evaluación, la empresa debe esforzarse por concretar qué significa “materialidad” en su cadena de valor; tiene que identificar qué actividades y operaciones encierran información valiosa y relevante desde una perspectiva sostenible. Este paso es la continuación más lógica y práctica del proceso de reflexión anterior, que trataba de delimitar la materialidad no financiera de acuerdo con cada caso. Es importante identificar estas operaciones como “focos de materialidad”; esto es, como actividades cuyo desempeño e impacto ambiental, social y corporativo es relevante, crítico, para la toma de decisiones de los grupos de interés sobre la propia empresa y que, además, son susceptibles de ser medidas, cuantificadas y transformadas en datos.
- **Objetivos: ¿adónde queremos llegar?** Después de evaluar el estado de la compañía y de identificar los “focos de materialidad” de su cadena de valor, llega el momento de definir los objetivos de la propia estrategia ESG. Puesto que los criterios ESG sirven para relacionar la sostenibilidad de una empresa con su rendimiento económico, es lógico que estos objetivos incluyan, según cada caso, reforzar la propia resiliencia, potenciar la innovación, resultar más competitivos, aumentar la capacidad de atraer talento, clientes e inversión, etc. La ventaja de los criterios ESG reside en que, tal como hemos defendido a lo largo del cuaderno, estos objetivos más económicos no contradicen las preocupaciones ambientales o sociales ligadas al impacto de la propia actividad, sino que se alimentan de ellas. Como todo lo relativo a criterios ambientales, sociales y de buen gobierno, estos objetivos también deberán traducirse a y expresarse en datos, que demuestren con hechos que, efectivamente, la empresa se encuentra en el camino de la sostenibilidad.

- **Establecer y reforzar un sistema de recopilación de datos ESG.** Seguramente, esta sea la tarea más técnica y laboriosa del proceso, en parte, porque muchas empresas carecerán del hábito de recopilar información sobre, por ejemplo, sus emisiones de gases de efecto invernadero y, en parte, porque no todos los ámbitos del horizonte ESG resultan tan cuantificables. Una vez que el Consejo de Administración o el comité de dirección —según corresponda— hayan repasado la misión, la materialidad y los incentivos a la luz de los criterios ESG, les puede resultar sencillo dar con el estándar que mejor se adecue a su circunstancia. De esta forma, ahorrarán tiempo al intentar adecuar la propia labor con un estándar ESG consistente y comparable. Dicho esto, conviene recordar que escoger un estándar de publicación para encauzar el propio programa ESG no significa que la razón para seguirlo sea, únicamente, publicitar sus resultados. Por lo demás —tal como ocurre con la medición del impacto social—, los estándares más asentados y reconocidos a veces no contemplan aquellos aspectos peculiares de cada empresa (Muller y Fontrodona, 2020a).
- **Nombrar a un responsable en sostenibilidad.** Cada empresa deberá encontrar a una persona capaz de velar por el seguimiento y el cumplimiento de su estrategia ESG. La Fundación SERES (KPMG y Fundación SERES, 2021, p. 16) señala las cuatro funciones principales de este “director ESG”: impulsar la transversalidad de las cuestiones ESG en la organización, fortalecer la cuantificación del desempeño ESG con indicadores homogéneos, reforzar la evaluación de los riesgos no financieros y su impacto, y asegurarse de que se identifican las expectativas de los grupos de interés y se incorporan a los procesos de toma de decisiones.

Hasta aquí los pasos básicos para confeccionar una estrategia o programa ESG que sirva para demostrar —interna y externamente— que la compañía cultiva la sostenibilidad desde dentro y que hace todo lo posible para que sus operaciones y actividades sean sostenibles, creando valor duradero para todos sus grupos de interés. Para alinear el propio negocio con criterios ambientales, sociales y de buen gobierno, se debe contar con la participación y supervisión del Consejo de Administración en la aprobación de la estrategia que determine, de forma clara, a qué unidades y personal afecta y en qué manera, y que, además, indique o nombre a una persona o a un comité que vele por su cumplimiento (CNMV, 2020; PwC, 2020; Di Sibio, 2020).

Para concluir este punto conviene recordar que la sostenibilidad es un principio y no solo un resultado. La mejor forma de asegurarse de que las propias actividades siguen criterios ESG es contemplarlos antes de emprender cualquier actividad. En caso de encontrarse frente a operaciones con dinámicas ya establecidas, será necesario volver a evaluarlas de cero partiendo de estos criterios. Calcular la propia huella de carbono, por ejemplo, se reduce a eso: recopilar datos sobre el número de emisiones de gases de efecto invernadero directa o indirectamente atribuibles a la propia labor. Para llevar a cabo con éxito esta evaluación resulta imprescindible involucrar a los órganos de gobierno (Di Sibio, 2020), que deben contar con una cierta cultura y formación en el ámbito ESG. En la medida en que el horizonte ESG encierra riesgos y oportunidades que pueden incidir en el propio negocio, es fundamental que entiendan que estos riesgos y oportunidades caen dentro de su tarea de gobierno y dirección de la empresa (PwC, 2020).

**Cada empresa deberá encontrar a una persona capaz de velar por el seguimiento y el cumplimiento de su estrategia ESG.**

**La mejor forma de asegurarse de que las propias actividades siguen criterios ESG es contemplarlos antes de emprender cualquier actividad.**

El Parlamento Europeo señala que conocer y publicar la información no financiera puede resultar demasiado caro para las pequeñas y medianas empresas.

Solo la conjunción de datos cuantitativos y cualitativos da mejor cuenta del propio impacto.

### 3.3. DECIR. PUBLICACIÓN DE RESULTADOS

La situación que hay que evitar con la publicación de resultados ESG es que el lector que se enfrenta al propio informe de sostenibilidad acabe con la impresión de la que empresa en cuestión le está intentando convencer de algo o trata de venderle algo. Gracias a las redes sociales y las nuevas tecnologías, cada vez existen más canales válidos —legítimos y legales— con los que persuadir a una audiencia y venderle productos o generar percepciones y conductas. El informe de sostenibilidad no debería ser uno de ellos. La mejor forma de evitar esta tentación es imaginar a sus posibles lectores como lo que seguramente son: personas especialmente interesadas en conocer cómo progresa una determinada compañía en sostenibilidad, cuando no directamente inversores o activistas en busca de respuestas.

El Parlamento Europeo señala que conocer y publicar la información no financiera puede resultar demasiado caro para las pequeñas y medianas empresas (EPRS, 2020, p. 5). Sin embargo, estas juegan un papel fundamental en la consecución de objetivos como la descarbonización del continente; por ello, es fundamental que cada compañía identifique el estándar más consistente con su programa o estrategia ESG, en función de lo que haya decidido hasta el momento. Existen muchos estándares disponibles para la publicación de los resultados ESG —en el **Anexo I** mencionamos los cinco que hemos considerado más relevantes—.

Dado que ya se ha escrito mucho sobre la comunicación de las actividades de las empresas, en estas líneas nos limitaremos a recordar tres acciones básicas a la hora de plantearse rendir cuentas ante distintos grupos de interés, que resultan especialmente necesarias cuando esa información concierne a los avances en sostenibilidad: la utilización de datos cuantitativos y cualitativos, la necesidad de transparencia y, por el último, la elección del mejor canal según el fin que se persiga.

- **Proveer datos cuantitativos y cualitativos.** Es posible que, aunque los lectores del propio informe de sostenibilidad sean conscientes de lo importante que resulta que una empresa esté limitando sus emisiones de carbono o quieran oír hablar sobre proyectos circulares que reutilizan aguas residuales para producir hidrógeno, carezcan de la formación suficiente para poner datos demasiado técnicos en contexto. Las compañías no deben renunciar a los datos cuantitativos, necesarios para fundamentar con hechos la propia actuación en cada una de las tres dimensiones ESG, pero es importante también mencionar los cualitativos, que ayuden a entender lo que esas cifras significan e implican. Solo la conjunción de datos cuantitativos y cualitativos da mejor cuenta del propio impacto (Muller y Fontrodona, 2020a). Los informes de la Ellen MacArthur Foundation y el Foro Económico Mundial sobre economía circular son un buen referente de rigor, exhaustividad y voluntad de que el mensaje llegue; o, si se quiere, del tipo de comunicación que la sostenibilidad requiere, a saber, rigurosa y cercana. Sin que sea su núcleo, el *storytelling* tiene que ser parte de la publicación.

Además, siempre ayuda saber qué están haciendo empresas semejantes del mismo sector en este frente; en concreto, aquellas que más destacan por su compromiso ESG. BlackRock exige a aquellas compañías en las que invierte que publiquen sus resultados ESG siguiendo el modelo propuesto por SASB para su industria y que, además, den a conocer los riesgos que el cambio climático entraña para sus operaciones siguiendo las indicaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (Fink, 2020). Ejemplos como este no solo ayudan a obtener ideas, sino también a conocer cuál es el mínimo exigible

a una empresa similar a la propia y, por tanto, a descubrir en qué prácticas hay margen para destacar y distinguirse del resto. En caso de que ninguna compañía del propio sector destaque por su compromiso ESG, ser el primero cuenta con un extraordinario valor añadido.

- **Reafirmarse en la transparencia.** La transparencia implica compartir voluntariamente con los distintos grupos de interés información de calidad, es decir, que sea relevante, comprensible y precisa (Muller y Fontrodona, 2020b). A la hora de reflexionar acerca de la propia misión y materialidad a la luz de criterios ESG, cabe señalar el papel crucial que tiene la escucha activa a los distintos grupos de interés. Se puede entender la transparencia en la rendición de cuentas como la respuesta a esa escucha: solo una comunicación transparente se preocupa por responder a las inquietudes y preguntas de cada *stakeholder* sin menoscabar por eso el derecho de cada compañía a sus secretos legítimos. Conviene recordar que este protagonismo de la sostenibilidad y el impacto social en el mundo de la empresa es relativamente nuevo, y que tanto compañías como grupos de interés no dejan de aprender y adaptarse a nuevos hábitos y escenarios. En muchos casos, publicar los propios avances en sostenibilidad con transparencia supondrá, sencillamente, reconocer que se está avanzando y demostrar con datos ese avance.

No se debe menoscabar la importancia de la transparencia en la publicación del informe de sostenibilidad. NAVEX Global (2021, p. 3) deja claro que una empresa sostenible es aquella que “hace suyos los factores ESG y es transparente a la hora de compartir su desempeño a la luz de sus métricas”.

- **Elegir canales efectivos.** La efectividad de un mensaje depende, entre otros factores, de su adecuación a la audiencia y al canal de transmisión. Es importante acertar con el canal según el grupo de interés al que se dirige. PwC (2020, p. 11) señala seis canales o formatos lógicos en los que se pueden dar a conocer los resultados ESG: los “*proxy statements*”, los informes RSC o los de sostenibilidad, la página web corporativa, los informes anuales o los cuatrimestrales y, por último, los “*earning calls*”. Con independencia del canal escogido y del tipo de *stakeholder* al que se dirija en cada caso, los distintos mensajes deben ser consistentes entre sí y reflejar, fielmente, el grado de compromiso ESG.

Los tres grandes grupos de interés privilegiados con la publicación del informe de sostenibilidad serán los inversores, los consumidores y los distintos Gobiernos (PwC, 2020). Sin embargo, aquellas empresas que deseen fomentar una cultura interna sostenible también harán bien en incluir en la conversación a sus empleados y proveedores. Los trabajadores podrán estar al día sobre cómo la compañía para la cual trabajan coopera con objetivos que, sin estar necesariamente ligados a su trabajo, pueden preocuparles y entusiasmarles, como los 17 ODS. Por lo demás, mantener la sostenibilidad en la agenda a la hora de contactar con los proveedores servirá para tenerles al tanto de las propias inquietudes y objetivos. Muchas empresas ya han adquirido el hábito de comunicarse con frecuencia con trabajadores y proveedores durante la pandemia del coronavirus, para darles a conocer horarios, restricciones, protocolos, etc.; acabada la pandemia, se puede seguir manteniendo una conversación fluida sobre otros retos menos urgentes, pero igual de importantes.

No se debe menoscabar la importancia de la transparencia en la publicación del informe de sostenibilidad.

Los trabajadores podrán estar al día sobre cómo la compañía para la cual trabajan coopera con objetivos que, sin estar necesariamente ligados a su trabajo, pueden preocuparles y entusiasmarles.

## 4. CONCLUSIÓN

Los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno son una oportunidad para que las empresas pasen de las palabras a los hechos. Una estrategia ESG otorga a cada compañía la oportunidad de demostrar a todos sus grupos de interés, con hechos, que su misión y sus valores dirigen y dan sentido a su negocio.

En el ámbito climático, las empresas han de acometer la ardua tarea de conocer su huella de carbono. La neutralidad climática es uno de los objetivos más ambiciosos de la UE; para lograrla, todos sus agentes —hogares, empresas, Gobiernos— deberán descarbonizarse en los próximos 30 años. En vez de esperar a que llegue una legislación que traduzca este objetivo a coordenadas nacionales, las compañías cuentan ya con herramientas suficientes para adelantarse al legislador y crear un sistema propio de contabilidad de emisiones. Garantizar que la temperatura del planeta no supera el grado y medio comparado con umbrales anteriores a la primera revolución industrial es una medida inicial básica para cualquier empresa que quiera presentarse como comprometida con el medioambiente.

En el ámbito social, las empresas tienen que comprometerse con el respeto de los derechos fundamentales de todos sus trabajadores. En concreto, sus esfuerzos tienen que centrarse en garantizar los derechos de aquellos que pertenecen a colectivos históricamente vulnerables y, sobre todo, los de quienes que trabajan en partes del globo donde corren el peligro constante de que se vulneren. De una parte, por tanto, han de combatir cualquier discriminación y paternalismo dentro de sus propias dinámicas y estructuras; de otra, tienen que evitar que sus cadenas de suministro se conviertan en fugas y goteras del propio compromiso con los derechos humanos. La mejor forma de evitar malgastar unas energías preciosas “tapando agujeros” es acometer con decisión una auditoría que garantice la salud y el buen estado de la cultura interna y de toda la cadena de suministro.

En el ámbito del buen gobierno, las empresas deben reafirmar su compromiso contra la siempre presente tentación del abuso de poder en cualquiera de sus manifestaciones: corrupción, fraude, prácticas anticompetitivas, etc. Evitar esta corrupción supone comprometerse a diario con principios como la transparencia, la responsabilidad social corporativa y la rendición de cuentas. Más allá de alinearse con unos valores que definan la propia actividad, evitar ese abuso de poder supone valorar la propia integridad; es decir, buscar ser siempre la misma empresa en las ideas, las palabras y los hechos. Una que esté gobernada de tal forma que su actuar resulta errático, interesado o, directamente, contradictorio lanza un mensaje nítido a sus grupos de interés: lo mejor que pueden hacer es apartarse de su camino, por difícil que pueda resultar en el corto plazo.

La implementación de un programa ESG requiere de un cierto espíritu deportivo. Se trata de tener una actitud de mejora continua, sabiendo que en el propio proceso de implantación ya se obtiene parte de la recompensa. La urgencia de los temas no tiene por qué traducirse en una precipitación o improvisación resultadista, que más bien pondría en duda la consistencia entre lo que se piensa, lo que se hace y lo que se dice.

La integración efectiva de criterios ESG, junto con el desarrollo de una cultura que promueva la sostenibilidad tanto interna como externamente, permitirá a las empresas adquirir tres grandes hábitos: no olvidar nunca el valor que encarnan para sus grupos de interés, partir siempre del largo plazo en la resolución de problemas y demostrar con hechos la calidad del propio compromiso. Así, a las cuatro P que se benefician de la implementación de criterios ESG —planeta, personas, principios de buen gobierno y prosperidad— conviene añadir una quinta que es la más valiosa y frágil de todas: el valor de la propia palabra.

**[...] las compañías cuentan ya con herramientas suficientes para adelantarse al legislador y crear un sistema propio de contabilidad de emisiones.**

**Evitar esta corrupción supone comprometerse a diario con principios como la transparencia, la responsabilidad social corporativa y la rendición de cuentas.**

## ANEXO 1. RECURSOS PARA AMPLIAR INFORMACIÓN

Proponemos a continuación cinco estándares de medición y publicación de resultados ESG. Sus protocolos pueden descargarse de forma gratuita desde Internet, y serán de ayuda a la hora de trazar el propio programa o estrategia ESG. Proveen, sobre todo, de indicadores reconocidos y ya asentados en el mundo de los informes de sostenibilidad e impacto social. Ni la UE ni el Gobierno de Estados Unidos se han decantado por un estándar concreto, y es poco probable que converjan en un único modelo, dada la variedad de industrias, sectores, empresas y circunstancias. Esta lista tan breve, ordenada alfabéticamente, pretende mostrar únicamente unas lecturas con las que profundizar en lo abordado en el cuaderno.

- **Carbon Disclosure Project (CDP).** El CDP se fundó en Londres en el año 2000. Sus estándares se limitan a la E de ESG y, por tanto, abarcan cuestiones como emisión de gases de efecto invernadero, estrés hídrico, bosques, etc. Según su sitio web, sus estándares han sido pensados para que compañías, ciudades y regiones los usen en su intento por conocer su impacto ambiental. En el 2018 unificó su plataforma de publicación con la de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Estándares como estos pueden ayudar a las empresas a prepararse para las exigencias que previsiblemente traerán consigo nuevas legislaciones que persigan la descarbonización.
- **Global Reporting Initiative (GRI).** Los estándares confeccionados por el GRI son ampliamente utilizados por empresas para presentar su impacto ESG. Esta organización sin ánimo de lucro fundada en 1997 publicó su primera guía en el 2000. A partir de entonces, no ha dejado de confeccionar nuevos estándares y de actualizar los antiguos. Por ejemplo, recientemente ha lanzado un estándar sobre desechos (**GRI 306: Waste 2020**) y otro sobre impuestos (**GRI 207: 2019**). Entre sus hitos se encuentra que la Comisión Europea animara a usar sus estándares en la directiva sobre información no financiera del 2014.
- **Naciones Unidas: ODS.** Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que 196 países se comprometieron en el 2015 a sacar adelante durante los siguientes 15 años, proporcionan un marco idóneo para alinear los esfuerzos y las estrategias ESG de cualquier empresa, por grande o pequeña que sea. Numerosas instituciones tienen guías con las que integrar los ODS en el propio informe de sostenibilidad, o de conocer el propio impacto con estas coordenadas. La propia Organización de las Naciones Unidas ha publicado el **SDG Compass**, una guía para que las empresas alineen sus estrategias ESG con los ODS.
- **Sustainability Accountability Board Standards (SABS).** Esta organización sin ánimo de lucro se encarga de desarrollar estándares para la publicación de información acerca de sostenibilidad que resulta material desde el punto de vista financiero. Estos estándares se dirigen a empresas que deseen dar a conocer este tipo de información a inversores. Tiene **77 estándares clasificados por industrias**, además del ya citado **Materiality Map**, una herramienta que permite identificar los principales riesgos financieros derivados de cuestiones ESG.
- **World Economic Forum (WEF).** El Foro Económico Mundial es una de las instituciones que más se ha comprometido con el capitalismo inclusivo y la economía circular. Después de las declaraciones de su fundador, Klaus Schwab, y la actualización del manifiesto de Davos, en septiembre del 2020 publicó la guía **Measuring Stakeholder Capitalism**. En su redacción han intervenido, además del propio WEF, Deloitte, EY, KPMG y PwC, y recoge gran parte del conocimiento adquirido hasta ahora en cuanto a publicación de información de sostenibilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERKHOUT, E., Galasso, N., Lawson, M., Rivero, P. A., Taneja, A. y Vázquez, D. A. (2021). El virus de la desigualdad. Cómo recomponer un mundo devastado por el coronavirus a través de una economía equitativa, justa y sostenible. Oxfam. <https://lac.oxfam.org/latest/policy-paper/el-virus-de-la-desigualdad-c%C3%B3mo-recomponer-un-mundo-devastado-por-el-coronavirus>
- BIELLO, D. (1 de julio del 2014). Engineering the Ocean. Aeon. <https://aeon.co/essays/can-tiny-plankton-help-reverse-climate-change>
- BLACKROCK (2019). Annual Report. <https://ir.blackrock.com/home/default.aspx>
- BREAK Free From Plastic (2021). Branded, Vol. III. Demanding Corporate Accountability for Plastic Pollution. <https://www.breakfreefromplastic.org/globalbrandauditreport2020/>
- BUSINESS Roundtable (2019). Statement on the Purpose of a Corporation. <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>
- CIUCCI, M. (2020). La energía renovable. Fichas temáticas sobre la Unión Europea. Parlamento Europeo. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/70/la-energia-renovable#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20industrial%2C%20energ%C3%A9tica%20y%20de%20investigaci%C3%B3n,-Los%20principios%20generales&text=Los%20%20%20%20la%20Uni%C3%B3n,fuera%20del%2032%20%25%20para%202030>
- CLEAR Center (12 de octubre del 2020). How Carbon Neutral Is Different Than Climate Neutral. University of California, Davis. <https://clear.ucdavis.edu/explainers/carbon-neutral-versus-climate-neutral>
- COLE, M., Lindeque, P., Fileman, E., Halsband, C., Goodhead, R., Moger, J., y Galloway, T.S. (21 de mayo del 2013). Microplastic Ingestion by Zooplankton. Environmental Science & Technology, 47(12), 6646-6655. <https://pubs.acs.org/doi/pdf/10.1021/es400663f>
- COMISIÓN Europea (2019a). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. El Pacto Verde Europeo. COM/2019/640 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- COMISIÓN Europea (2019b). Due Dilligence Ready! [https://ec.europa.eu/growth/sites/growth/files/4.\\_eu\\_regulation\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/growth/sites/growth/files/4._eu_regulation_es.pdf)
- COMISIÓN Europea (2020). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A new Circular Economy Action Plan. For a Cleaner and More Competitive Europe. COM/2020/98 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>
- COMISIÓN Nacional del Mercado de Valores (2020). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf)

CONSEJO Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2019). Social & Human Capital Protocol. <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Assess-and-Manage-Performance/Social-Human-Capital-Protocol>

CONVENCIÓN Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (2021). The Paris Agreement. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

CORBETT, M. (22 de noviembre del 2013). Oil Shock of 1973-74. Federal Reserve History. <https://www.federalreservehistory.org/essays/oil-shock-of-1973-74>

DELOITTE (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020. Resilient Generations Hold the Key to Creating a “Better Normal.” <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

DEL REY, J. (10 de abril del 2020). Amazon Employees Rarely Speak Out Publicly Against Their Company. But 3,500 Just Did. Recode- Vox. <https://www.vox.com/2019/4/10/18304877/amazon-climate-change-employees-tech-activism>

DI SIBIO, C. (9 de diciembre del 2020). Voices of ESG: How Company Purpose Drives EY's Sustainability Strategy (November 5, 2020). Council for Inclusive Capitalism with the Vatican. <https://www.inclusivecapitalism.com/news-insights/voices-of-esg-how-company-purpose-drives-eyes-sustainability-strategy/>

ECCLES, R. G. (19 de diciembre del 2020). The Purpose of the IBC/WEF Stakeholder Capitalism Metrics Initiative: A Conversation With Brian Moynihan. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bobeccles/2020/12/19/the-purpose-of-the-ibcwf-stakeholder-capitalism-metrics-initiative-a-conversation-with-brian-moynihan/>

FINK, L. (2020). A Fundamental Reshaping of Finance. Harvard Law School on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/01/16/a-fundamental-reshaping-of-finance/> [Original en BlackRock: <https://www.blackrock.com/uk/individual/larry-fink-ceo-letter>]

FONTRODONA, J. y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture: The Value of Values. IESE Insight 27, 15–22. <https://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=60330&idi=en&buscador=2&keywords=&autores=&titulo=The+Keys+to+a+Positive+Business+Culture&referencia=&fPublicacionMesInf=&fPublicacionAnyoInf=&fPublicacionMesSup=&fPublicacionAnyoSup=&idiomaB=&idiomaBT=&area=&tipo=&tipoT=&deps=&publicadoPor=&catedra=&idioma=2>

FORO Económico Mundial (13 de septiembre del 2017). The Global Human Capital Report. <https://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017>

FORO Económico Mundial (22 de septiembre del 2020). Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation [White paper]. <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>

FORO Económico Mundial, Ellen MacArthur Foundation y McKinsey & Company (2014). Towards the Circular Economy: Accelerating the Scale-up Across Global Supply Chain. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/towards-circular-economy-accelerating-scale-across-global-supply-chains>

FORSTER, V. (18 de agosto del 2020). Plastic Component Found in Human Organs. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/victoriaforster/2020/08/18/microplastics-found-in-human-organs-for-the-first-time/>

FRANCISCO (3 de octubre del 2021). Carta encíclica Fratelli Tutti del santo padre Francisco sobre la fraternidad y la amistad social. Libreria Editrice Vaticana. [https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20201003\\_enciclica-fratelli-tutti.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html)

HARROCH, R. (6 de octubre del 2018). 17 Key Issues for Clean Tech Startups. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2018/10/06/clean-tech-startups-key-issues/>

HELLER, C. (17 de febrero del 2021). From CSR to ESG: How to Kickstart Your ESG Program in 2021. NAVEX Global. <https://www.navexglobal.com/blog/article/how-to-kickstart-your-esg-program/>

KPMG y Fundación SERES (2021). La visión de los asuntos ESG desde el consejo de administración. KPMG. [https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/Informe\\_Sostenibilidad-Fundacion%20Seres.pdf](https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/Informe_Sostenibilidad-Fundacion%20Seres.pdf)

MARSHALL, R. (2015). Ownership Forms & Governance Control. Morgan Stanley Capital Investment. <https://www.msci.com/documents/10199/97776bd9-e3e9-4560-b770-646ff15c0e80>

MEDINA, A. (13 de enero del 2019). El informe no financiero ya es obligatorio por ley. Expansión. <https://www.expansion.com/empresas/2019/01/13/5c3b327f46163f73188b4667.html>

MORGAN Stanley Capital Investment (2015). MSCI Governance Metrics Methodology – Executive Summary. <https://www.msci.com/documents/10199/5b93b3ed-899d-441f-8fdf-970befdd6f5b>

MORGAN Stanley Capital Investment (2021). ESG Ratings Key Issue Framework. <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings/esg-ratings-key-issue-framework>

MULLER, P. y Fontrodona, J. (2020a). Medición del impacto social: bases para un marco común de diálogo. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 46. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0602.pdf>

MULLER, P. y Fontrodona, J. (2020b). Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 44. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0539.pdf>

MULLER, P. y Fontrodona, J. (2020c). Smart cities y ciudadanía inteligente. Tecnología, privacidad y desarrollo. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 47. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0606.pdf>

MULLER, P. y Fontrodona, J. (2021). Economía circular. Una revolución en marcha. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, 48. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0609.pdf>

NACIONES Unidas (2020). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

NATURAL Capital Coalition (2016). Natural Capital Protocol. [https://capitalscoalition.org/capitals-approach/natural-capital-protocol/?fwp\\_filter\\_tabs=training\\_material](https://capitalscoalition.org/capitals-approach/natural-capital-protocol/?fwp_filter_tabs=training_material)

NAVEX Global (2021). Top 10 Risk & Compliance Trends for 2021. Predictions & Recommendations for the Year Ahead. <https://www.navexglobal.com/en-us/file-download-canonical?file=/top-ten-trends-2021-ebook.pdf>

ORGANIZACIÓN Mundial de la Salud (2021). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard [Mapa de datos]. <https://covid19.who.int/>

ORGANIZACIÓN para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2018). OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. <https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>

PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021). Goal 13 Targets. <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals/goal-13-climate-action/targets.html>

PWC (2020). EGS Oversight: The Corporate Director's Guide. <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/esg-guidebook-layout-final.pdf>

RHONHEIMER, M. (2017). Libertad económica, capitalismo y ética cristiana. Ensayos para un encuentro entre economía de mercado y pensamiento cristiano. Unión Editorial.

SCHWAB, K. (2 de diciembre del 2019a). Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>

SCHWAB, K. (1 de diciembre del 2019b). Why We Need the 'Davos Manifesto' for a Better Kind of Capitalism. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/>

SERVICIO de Estudios del Parlamento Europeo (2020). Briefing. Implementation Appraisal. Non-financial Reporting Directive. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS\\_BRI\(2021\)654213\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf)

SORKIN, A. R., Karaian, J., de la Merced, M. J., Hirsch, L., y Livni, E. (8 de diciembre del 2020). The Pope Blesses Business Plans. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2020/12/08/business/dealbook/pope-vatican-inclusive-capitalism.html>

SUSTAINABILITY Accounting Standards Board (2018). Education. En Sustainability Accounting Standards Boards Standards. <https://www.sasb.org/standards/download/>

SUSTAINABILITY Accounting Standards Board (2021). Materiality Map. <https://www.sasb.org/standards/materiality-map/>

THOMPSON, H. (26 de mayo del 2015). How Will Climate Change Impact Plankton? Smithsonian Magazine. <https://www.smithsonianmag.com/smart-news/how-will-climate-change-impact-plankton-180955387/>

WEISE, K. (22 de julio del 2020). The Amazon Critic Who Saw Its Power from the Inside. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2020/07/22/technology/amazon-critic-tim-bray.html>

WINFIELD, N. y Jordans, F. (14 de junio del 2019). Major Oil Companies Commit to Carbon Pricing at Vatican. Associated Press. <https://apnews.com/article/3460d18f3d414f65b9a70575a3080832>

# www.iese.edu

Barcelona  
Madrid  
Munich  
New York  
São Paulo



Cátedra CaixaBank  
de Sostenibilidad  
e Impacto Social

A Way to **Learn**. A Mark to **Make**. A World to **Change**.