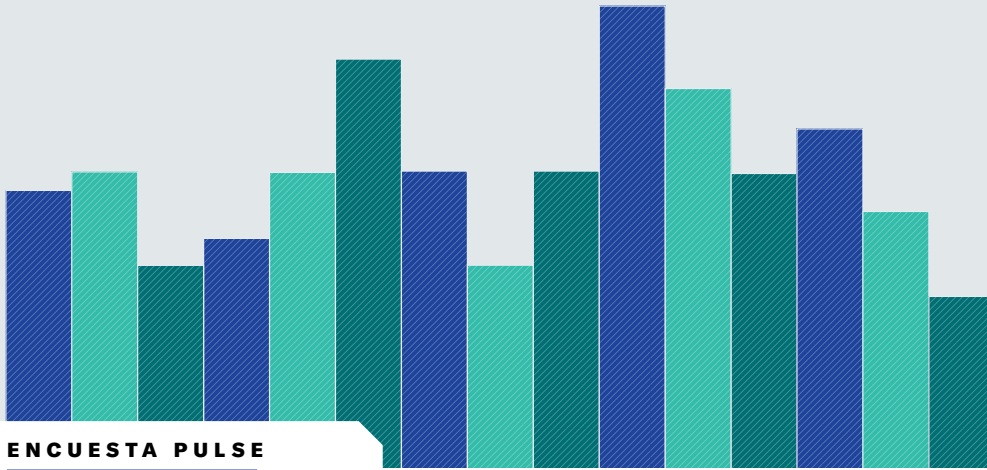




**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



ENCUESTA PULSE

# Pasos para construir organizaciones más sostenibles



Patrocinado por



## PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Han pasado siete años desde que 196 países adoptaron el Acuerdo de París, y el mundo se está movilizándose para lograr emisiones cero netas en todo el mundo para 2050. Los informes recientes del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático aportan nuevas pruebas de que el calentamiento global se está acelerando aún más rápido de lo previsto.

Mientras tanto, la pandemia de COVID-19 ha amenazado los medios de vida y las economías de todo el mundo. Esta dinámica tiene a los líderes gubernamentales lidiando con dos objetivos que parecen estar en desacuerdo. Deben restablecer el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) al tiempo que dirigen su país hacia las emisiones cero netas.

El PIB mundial y las emisiones han crecido históricamente casi a la par. Ahora debemos averiguar cómo *desvincular* el crecimiento del PIB del crecimiento de las emisiones. Los líderes gubernamentales y corporativos deben hacer muchas cosas para lograr este objetivo, pero hay tres retos que ocupan el primer lugar.

**El significado de cero neto.** No contamos con una definición comúnmente aceptada y globalmente alineada de "cero neto". Por ejemplo, términos como cero neto y *neutro en carbono* ¿son lo mismo o son diferentes? Muchas empresas también están confundidas por la diferencia entre la compra de *compensaciones* de carbono, que representan emisiones evitadas, y la *eliminación* de carbono, que elimina de forma duradera el carbono de la atmósfera. La definición más rigurosa de cero neto es que primero se *reducen* profundamente las emisiones y luego el resto se *elimina* de forma duradera (no se compensa). Sin embargo, muchas empresas planean alcanzar sus promesas de cero neto con compensaciones de carbono. No podremos progresar de forma significativa hasta que definamos cero neto en términos muy específicos.

**La medición del cero neto.** No se puede gestionar lo que no se puede medir, pero todavía no tenemos un libro de contabilidad de carbono global que sea preciso, automatizado e interoperable. Las empresas necesitan formas mucho mejores de medir tanto el CO<sub>2</sub> que emiten como las emisiones que compensan o eliminan. Las herramientas digitales y las tecnologías en la nube son muy prometedoras para resolver el reto de la contabilidad del carbono. Estas deben desarrollarse y adoptarse lo antes posible.

**Los mercados del cero neto.** El capital de inversión de las empresas, los fondos de riesgo, los gobiernos y las fundaciones privadas deben acelerar los mercados existentes y definir otros nuevos. Lograr el cero neto global se hará mediante una combinación de actividades de reducción y eliminación de carbono, y se necesitan nuevas tecnologías que permitan que estos mercados se amplíen a un ritmo anormalmente rápido.

Es importante resolver los tres retos: definir el significado de cero neto, encontrar mejores herramientas de medición y hacer crecer los mercados que apoyarán el cero neto. De esta manera, sentaremos las bases para las emisiones de carbono cero netas en todo el mundo para 2050.

Obtenga más información sobre Microsoft Cloud for Sustainability y pruebe la versión gratuita de Microsoft Sustainability Manager: [microsoft.com/sustainability](https://microsoft.com/sustainability)



**Mark Kroese**  
**Gerente general,**  
**Soluciones de Sostenibilidad**  
**Microsoft**

# Pasos para construir organizaciones más sostenibles

Las organizaciones de todos los sectores se están dando cuenta de que dar prioridad a la sostenibilidad es bueno para los negocios, la sociedad y el planeta, y la creciente presión de los clientes y reguladores está aumentando la urgencia de actuar. Los ejecutivos están considerando ahora qué tipo de objetivos de sostenibilidad se aplican mejor a sus operaciones y cuál es la mejor manera de alcanzarlos.

Sin embargo, aunque muchas organizaciones creen que están progresando bastante en materia de sostenibilidad, los retos a los que se enfrentan son distintos y numerosos. Una encuesta realizada en diciembre de 2021 por los Servicios analíticos de Harvard Business Review entre 194 líderes empresariales ilustra esta dinámica. Tres cuartas partes de los encuestados afirman que su organización ha progresado moderadamente o mucho en cuanto a los objetivos de sostenibilidad. Pero al mismo tiempo, los encuestados informan que se enfrentan a una serie de retos, desde la dificultad para modificar las operaciones hasta la falta de urgencia, pasando por la dificultad para hacer de la sostenibilidad un objetivo a largo y no a corto plazo.

La variedad de retos en la encuesta señala lo complejo que es el tema de la sostenibilidad, que abarca desde los edificios, los productos y las personas hasta los procesos, las cadenas de suministro y los clientes. Esa complejidad significa que los ejecutivos tienen que saber dónde concentrar su energía y sus recursos para tener el mayor efecto. “Hay muchos factores contextuales para cada empresa, por lo que no siempre hay aprendizajes transferibles o experiencias compartidas”, afirma Ashleigh Morris, directora ejecutiva de la consultora australiana de economía circular Coreo. “Las empresas tienen sus propios retos”.

Una vez establecidos los objetivos de sostenibilidad de la organización, los líderes deben tratar de entender cuál es la mejor manera de seguir y medir sus esfuerzos, y qué tipo de herramientas y tecnologías pueden ayudarlos a hacerlo. Y a medida que formalizan sus esfuerzos, tienen que comprometer recursos suficientes y asegurarse de que haya una supervisión del programa.

## PUNTOS DESTACADOS



El **75 %** de los encuestados afirma que su organización **ha progresado moderadamente o mucho en sus objetivos de sostenibilidad**, pero solo el **9 %** dice que no se enfrenta a ningún reto.



El **35 %** dice que **la falta de herramientas digitales para apoyar los esfuerzos de sostenibilidad** es un reto; es el obstáculo más citado.



El **27 %** afirma que su organización **no cuenta con una estrategia o planes formales** para alcanzar los objetivos de sostenibilidad.

Debido al redondeo, es posible que las cifras en este informe no sumen el 100 %.



“La sostenibilidad no es algo que podamos agregar a nuestros objetivos empresariales. Tiene que ser el pegamento entre una serie de objetivos que estamos persiguiendo, y una parte esencial del propósito de la empresa en el futuro”, afirma Nicolas Chretien, responsable de sostenibilidad y medioambiente de Airbus.

El éxito de la sostenibilidad también requiere una gestión eficaz de los datos, desde la adopción de las mejores tecnologías hasta la recopilación de los datos adecuados y su utilización para tomar decisiones. En lo que respecta a los retos específicos de los datos, la encuesta reveló que el 35 % carece de herramientas digitales para utilizar sus datos y el 33 % tiene dificultades para convertir los datos de sostenibilidad en perspectivas; los dos retos de datos más citados.

Estos resultados sugieren que, en general, se puede mejorar el aprovechamiento de los datos de sostenibilidad. Esa tarea solo va a ser más crucial a medida que las normas para los informes se vuelvan más estrictas, y a medida que las organizaciones vayan más allá de abordar sus emisiones de alcance 1 (las que una empresa hace directamente) para trabajar también en las emisiones de alcance 2 y 3 (las que una empresa hace indirectamente, como al comprar electricidad, y las que se producen en toda su cadena de valor, respectivamente). Una investigación de Deloitte revela que, para muchas empresas, las emisiones de alcance 3 representan más del 70 % de su huella de carbono.<sup>1</sup>

Y cuando los ejecutivos establezcan sus estrategias y las lleven a cabo, deben recordar que la sostenibilidad no es un objetivo aislado ni un esfuerzo único; es una nueva forma de operar tanto ahora como en el futuro. “La sostenibilidad no es algo que podamos agregar a nuestros objetivos empresariales”, afirma Nicolas Chretien, responsable de sostenibilidad y medioambiente de la empresa aeroespacial holandesa Airbus. “Tiene que ser el pegamento entre una serie de objetivos que estamos persiguiendo, y una parte esencial del propósito de la empresa en el futuro”.

Este informe explora los pasos que las organizaciones pueden dar para mejorar sus iniciativas de sostenibilidad. Abarca superar los principales retos, establecer objetivos estratégicos, usar datos y herramientas digitales, y garantizar que las iniciativas cuenten con el liderazgo necesario para tener éxito.

## Establecer objetivos estratégicos de sostenibilidad

En el pasado, la sostenibilidad era a veces más una cuestión de palabrería o de cumplimiento, es decir, cumplir con las métricas y cuotas establecidas por el gobierno, que de un cambio total. A medida que aumenta el interés por la crisis climática y la economía circular, las empresas tratan cada vez más la sostenibilidad como una parte clave de sus planes estratégicos para el futuro.

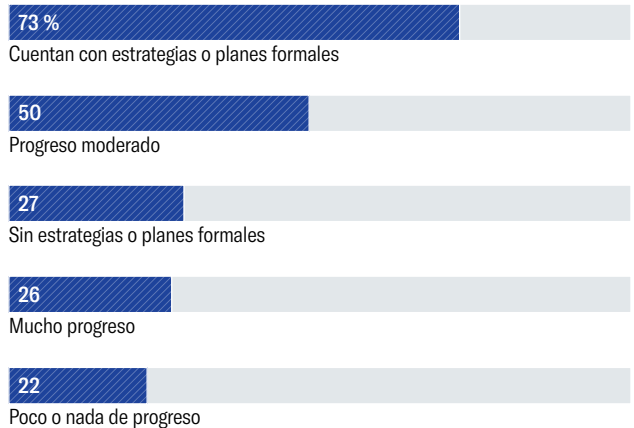
En la encuesta de Servicios analíticos de Harvard Business Review, solo el 8 % de los encuestados afirma que los esfuerzos de sostenibilidad de su organización son principalmente una función de cumplimiento. El resto está dividido casi por igual entre los que los consideran en partes iguales sobre cumplimiento y estrategia (43 %) y los que los consideran principalmente sobre estrategia (45 %). Este enfoque orientado al futuro parece estar dando sus frutos, ya que el 73 % de los encuestados cree que su organización está en el camino correcto para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad.

Sin embargo, un enfoque estratégico no garantiza el éxito. Si bien la mayoría de los encuestados se sienten positivos con respecto a los esfuerzos de su empresa, el 22 % afirma haber progresado poco o nada en materia de sostenibilidad hasta ahora, y el 27 % dice que su organización no tiene un plan o estrategia formal para sus esfuerzos. **FIGURA 1** Incluso cuando los encuestados creen que sus organizaciones les está yendo bien, las empresas tienen dificultades en áreas clave. Solo el 9 % de los encuestados afirma no enfrentarse a ningún reto para lograr los objetivos de sostenibilidad de su organización.

FIGURA 1

### Avance y estrategias formales

La mayoría de los entrevistados afirman que sus organizaciones informan de buenos avances con respecto a la sostenibilidad, pero no todas tienen planes formales.



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021

## Elegir los objetivos correctos

Las empresas que quieran mejorar sus esfuerzos de sostenibilidad deben asegurarse de que se centran en optimizar las áreas más relevantes para la organización. Puede que este enfoque no sea nuevo para muchos ejecutivos, pero Alison Taylor, directora ejecutiva de sistemas éticos en la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York y antigua directora de gestión de sostenibilidad en Business for Social Responsibility, señala que enfocarse en los objetivos más significativos puede ser más difícil de lo que parece. Esta dificultad proviene en parte de la presión ejercida por las partes interesadas, los inversores y los clientes para que se aborden todos los aspectos de la sostenibilidad, incluso los que no son fundamentales para las operaciones de una empresa. “Lo que hacen los inversores es averiguar tu rendimiento en quizá 30 o 40 cosas para poder puntuarte y compararte”, dice. “Pero no es realista insinuar que se va a tener un impacto en 30 o 40 cosas. **Así que hay una enorme tensión entre la amplitud y la profundidad**”.

Para que las empresas sepan dónde centrarse, Taylor sugiere que primero se identifiquen los problemas principales de sostenibilidad que afectan a la empresa. Elaborar la lista podría abarcar todo, desde encuestar a los empleados hasta entrevistar a los altos ejecutivos en todas las geografías y funciones, pasando por examinar la información sobre los riesgos y observar lo que hacen los competidores hasta comprometerse con las partes interesadas principales, como los inversores, los clientes, los proveedores y los interlocutores sociales. Chretien, de Airbus, sugiere algunas preguntas sencillas para guiar este proceso: “¿Qué es lo esencial para nuestro negocio? ¿Dónde tenemos un impacto? ¿Qué tiene un impacto en nuestro negocio?”.

A continuación, las organizaciones deben tratar de entender qué es lo que les importa a los inversores, clientes, proveedores, activistas y al público en general, y clasificar los temas según los intereses de las partes interesadas tanto internas como externas. Las áreas que les preocupan mucho a ambos grupos son en las que hay que enfocarse. Taylor afirma que este tipo de priorización rigurosa puede garantizar que los esfuerzos de sostenibilidad se dirijan hacia donde la empresa puede realmente tener un impacto. “Hacerlo bien consiste en decir: ‘éstos uno a tres temas son muy relevantes para nuestro negocio y es donde podemos tener un impacto muy directo y positivo’”. Y añade: “Evidentemente, hay que anticiparse al escrutinio de estas pocas cuestiones, por lo que hay que gestionar las externalidades negativas, no solo pregonar las positivas”.

Sin embargo, establecer objetivos como la reducción de los residuos o de las emisiones conlleva un riesgo adicional: que los objetivos sean demasiado modestos, incluso si la empresa los ejecuta bien. En particular, el 65 % de los encuestados afirma que los objetivos actuales de su organización son suficientemente ambiciosos. Taylor advierte que las partes interesadas pueden percibir cuando los objetivos de sostenibilidad de una empresa parecen fáciles de cumplir; en consecuencia, los ejecutivos deben asegurarse de que sus esfuerzos son lo suficientemente ambiciosos como para conducir a un cambio significativo, de lo contrario, se arriesgan a ser castigados por los inversores y el mercado.

## Muchos retos, pocas respuestas fáciles

A medida que una empresa persigue sus objetivos clave de sostenibilidad, inevitablemente se enfrentará a retos para alcanzarlos. Es probable que no todos ellos sean específicos de la sostenibilidad; algunos serán cuestiones generales que pueden surgir con cualquier iniciativa de cambio.

La encuesta descubre varios de estos tipos de desafíos. Los más citados son la falta de urgencia para establecer y cumplir los objetivos de sostenibilidad (mencionado por el 29 % de los encuestados), la falta de inversión en iniciativas de sostenibilidad (26 %), la dificultad para hacer de la sostenibilidad un objetivo a largo plazo y no a corto plazo (20 %), la falta de objetivos o estrategias formales de sostenibilidad (20 %) y la dificultad para conseguir que los empleados se sumen a los objetivos de sostenibilidad (20 %).

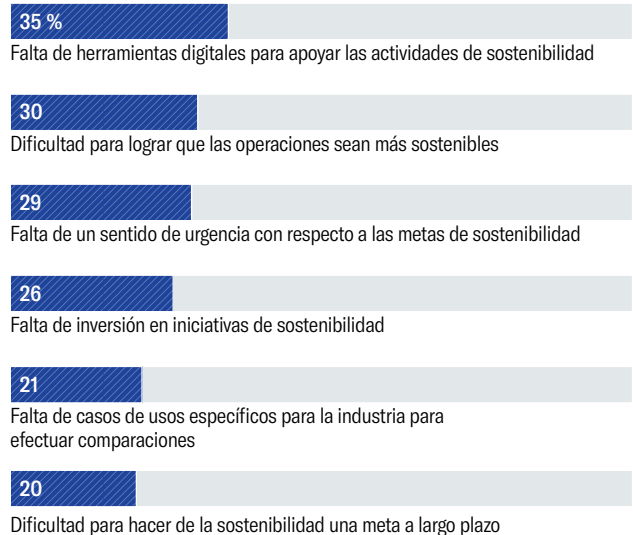
Otros retos señalados por los encuestados se refieren más específicamente a la sostenibilidad. Los dos más citados son la falta de herramientas digitales para apoyar eficazmente los esfuerzos de sostenibilidad (mencionado por el 35 % de los encuestados) y la dificultad para modificar las operaciones de la empresa para ser más sostenible (30 %). **FIGURA 2**

Morris, de Coreo, dice que otro reto importante, que puede abarcar múltiples áreas de dificultad, es que las organizaciones son tan complejas y están tan segmentadas que puede que no haya una persona que entienda completamente las operaciones del negocio de principio a fin. Esa falta de conocimiento puede hacer más difícil saber cómo se conectan entre sí las numerosas partes móviles de la empresa. “Alguien compra el producto, alguien gestiona los residuos, alguien gestiona el agua”, explica.

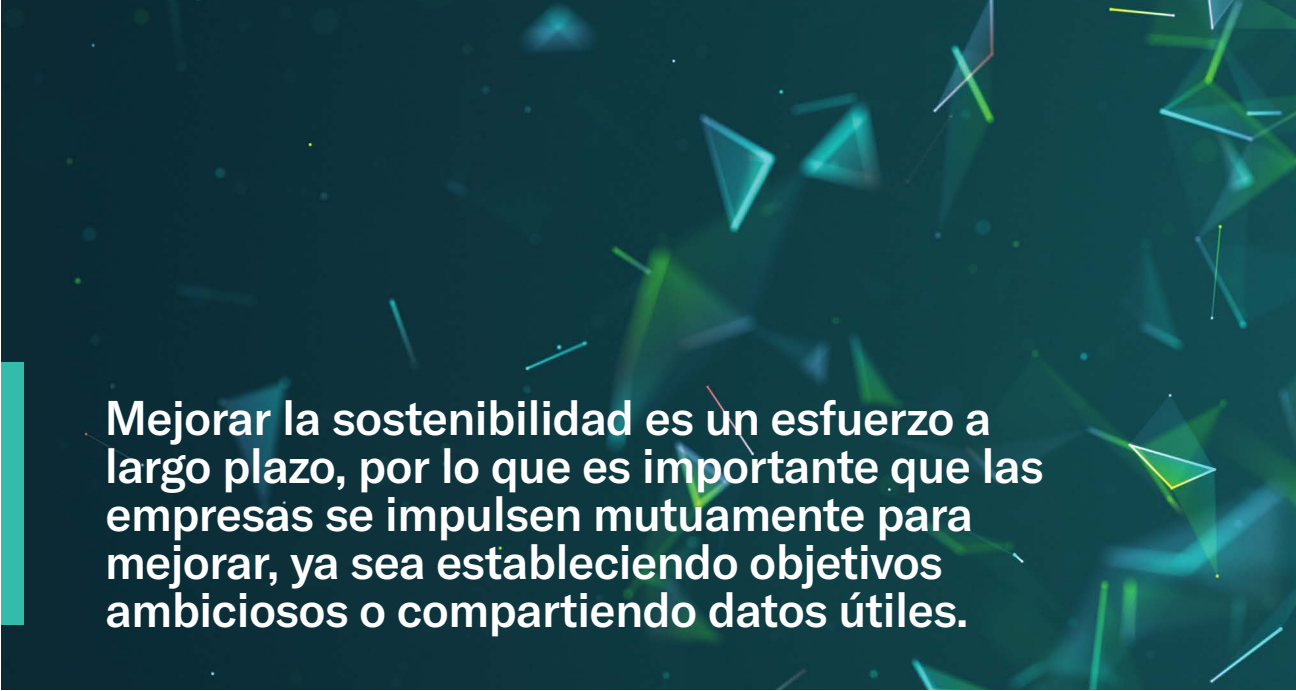
FIGURA 2

### Principales retos de sostenibilidad que enfrentan las organizaciones

La ausencia de herramientas digitales suficientes es solo una de muchas cargas.



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021



## Mejorar la sostenibilidad es un esfuerzo a largo plazo, por lo que es importante que las empresas se impulsen mutuamente para mejorar, ya sea estableciendo objetivos ambiciosos o compartiendo datos útiles.

Un paso clave para abordar los retos de la sostenibilidad es empezar a construir esa comprensión integral a lo largo del tiempo, compartiendo información entre los departamentos y obteniendo una imagen clara de las intersecciones fundamentales. “Esa base fundamental es un largo viaje para cualquier empresa”, dice.

Chretien dice que una cuestión primordial para su empresa ha sido entender cómo su cartera de productos está vinculada con sus compromisos de sostenibilidad. “Esa conexión impulsa toda la organización de ingeniería, la organización de I+D y otros programas”, explica. Por ejemplo, Airbus ha desarrollado un precio interno del carbono para ayudar a los empleados a ver cómo su trabajo apoya sus objetivos de carbono y a comprender el impacto climático de lo que construyen. Chretien afirma que este tipo de medidas también ayudan a crear una cultura centrada en la sostenibilidad. “Está muy relacionado con la forma de crear conciencia, de modo que se comparta un entendimiento común de lo que significa la sostenibilidad para la empresa”, dice.

Otro reto, añade Morris, que se extiende más allá de las paredes de la empresa, es cómo los ejecutivos pueden influir en otras empresas o socios sobre los que no tienen control. Mejorar la sostenibilidad es un esfuerzo a largo plazo, por lo que es importante que las empresas se impulsen mutuamente para mejorar, ya sea estableciendo objetivos ambiciosos o compartiendo datos útiles. La clave es un liderazgo fuerte, dice Morris, especialmente cuando el progreso a corto plazo puede parecer insuficiente. “Se trata de aquellas empresas que se apoyan y siguen adelante frente a las que se rinden demasiado pronto y dicen: Esto no funciona; no podemos seguir haciéndolo”.

Chretien está de acuerdo y señala que la sostenibilidad no es un reto que una empresa pueda resolver sola. Si bien todas las empresas individuales tienen un papel que desempeñar, hará falta que las empresas e incluso las industrias colaboren para lograr el mayor impacto. “Probablemente, el mayor reto es que todos estamos interconectados”, dice. “Sabemos que no podemos abordar esto solos; tenemos que asumirlo como industria”.

### Hacia mejores datos y herramientas digitales

Para apoyar sus esfuerzos de sostenibilidad, una empresa necesitará datos para entender lo que está haciendo bien y dónde hay margen de mejora. El objetivo, según Morris, es comprender todo el ecosistema de entradas y salidas de la empresa; lo que recibe de los proveedores, lo que hace con esos materiales y lo que ocurre cuando esos materiales salen de la empresa.

Muchas empresas no van más allá del paso intermedio de hacer un seguimiento de lo que ocurre con los materiales mientras están en posesión de la organización, dice, lo que significa que no tienen en cuenta el verdadero impacto de sus productos y servicios. Sin embargo, es esencial comprender las fases anteriores y posteriores de la cadena de suministro, ya que los informes de alcance 3 dependen de ello. Solo cuando una empresa puede obtener una imagen completa y precisa de su impacto en la sostenibilidad puede establecer objetivos que realmente marquen la diferencia; de lo contrario, los objetivos inevitablemente no abordarán las cosas correctas. “Si no se presta atención a la forma en que los materiales entran, se



“Queremos asegurarnos de que nuestra base de suministro cuente con una sólida gobernanza para examinar esos aspectos climáticos, que son fundamentales para la transformación de la industria”, dice Chretien de Airbus.

utilizan y adónde van (y luego se empieza a hacer preguntas de manera diferente y a registrar diferentes métricas con eso), realmente no se está preparando para poder abordar ningún objetivo de manera significativa”, dice Morris.

La encuesta concluye que las organizaciones de la mayoría de los encuestados pueden hacer más para ampliar sus informes; el 66 % dice que depende principalmente o en su mayor parte de los datos internos, aunque algunos también utilizan los datos proporcionados por los proveedores. **FIGURA 3** Estos resultados coinciden con la percepción común de que los informes de alcance 2 y 3 son algo en lo que la mayoría de las empresas deben mejorar. Un artículo de *Harvard Business Review* de 2021 informa que, de las empresas que divulgan sus datos sobre las emisiones de carbono, menos de la mitad hacen un seguimiento de sus emisiones de alcance 3 y las comunican.<sup>2</sup> En otras palabras, muchas organizaciones tienen que mejorar el seguimiento de sus datos de alcance 3, informar sobre ellos, o ambas cosas.

La buena noticia, según Morris, es que en muchos casos obtener datos de sostenibilidad de los proveedores puede ser tan sencillo como pedirlos. Ella anima a las empresas a que empiecen a conversar con sus socios en toda la cadena de suministro por dos razones. En primer lugar, los proveedores no sabrán qué datos necesitan las empresas, a menos que se los pidan. En segundo lugar, la comunicación sobre los retos y las necesidades puede dar lugar a nuevas soluciones que transformen el enfoque de la empresa sobre la sostenibilidad. “El poder de conocer la cadena de suministro de principio a fin es realmente increíble”, dice. “He visto a empresas decir: ‘Llevamos seis años ofreciendo ese servicio. No sabíamos que les interesaba’. Y al día siguiente se incorpora un proceso completamente nuevo que cambia sustancialmente el impacto negativo de lo que estaban haciendo anteriormente”. Las nuevas iniciativas, e incluso el hecho de obligar por contrato a los proveedores a informar sobre el origen de sus materiales, pueden proporcionar una gran cantidad de información.

Chretien dice que Airbus incorpora este tipo de obligaciones en sus contratos. “Tenemos lo que yo llamaría métricas de compromiso y evaluación para la cadena de suministro, que están vinculadas a una serie de compromisos contractuales de la base de suministro con nuestro Código de conducta para proveedores, y el compromiso de la base de suministro con el CDP (anteriormente Carbon Disclosure Project), con el objetivo de alcanzar una calificación mínima con el CDP”, dice. Estos acuerdos ayudan a Airbus a asegurarse de que está en sintonía con sus socios en cuanto a la sostenibilidad. “Queremos asegurarnos de que nuestra base de suministro cuente con una sólida gobernanza para examinar esos aspectos climáticos, que son fundamentales para la transformación de la industria”.

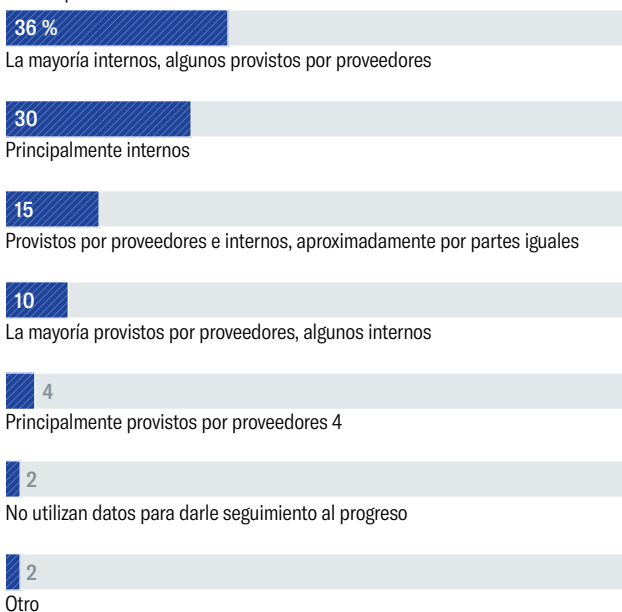
Morris añade que debido a que muchos proveedores están trabajando para mejorar sus esfuerzos en materia de datos de sostenibilidad, pueden estar limitados en lo que pueden proporcionar actualmente. Conversar regularmente puede ayudar a mantener el impulso de los objetivos y la transparencia. Al mismo tiempo, dice, un buen proveedor se comprometerá a proporcionar los datos que sus clientes quieren, ya que necesitan los contratos de las empresas. Si un proveedor se opone a las peticiones de más datos y transparencia, eso podría ser una oportunidad para ejercer cierta presión o encontrar un nuevo socio.

En cuanto al lado posterior, las empresas deben saber qué pasa con sus materiales una vez que han terminado con ellos. A menudo, dice Morris, las empresas pueden pagar a un contratista de residuos para que los gestione, lo que no siempre es una buena solución. Por un lado, puede que el contratista no le ofrezca datos útiles a la empresa. “Le darán un punto de datos de muy alto

FIGURA 3

### Seguimiento del progreso de la sostenibilidad por medio de datos

La mayoría de las organizaciones se basan en datos internos más que externos.



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021

## A medida que las empresas invierten en hacer que sus iniciativas de sostenibilidad sean más sofisticadas y completas, vale la pena considerar cómo las soluciones basadas en la nube pueden desempeñar un papel.

nivel: 50 toneladas de neumáticos o algo en metros cúbicos”, dice. “No se entenderá lo que realmente se ha desperdiciado”.

Por otro, lo que hace el contratista de residuos puede no ser muy bueno para el planeta. Morris sugiere que se averigüe exactamente adónde van los residuos, ya que puede haber una mejor opción para tratarlos. “Si le cobran por meterlos en un pozo, no creo que sea una buena solución, sobre todo si puede correlacionar los residuos con su información de aprovisionamiento”, dice. “Puede que haya pagado 80.000 USD por esos neumáticos y que haya un centro de recuperación cerca”. Anima a las empresas a incluir en sus planes de sostenibilidad la mejora de las soluciones en las fases posteriores del proceso.

Las herramientas digitales podrían ayudar en muchas de estas tareas, así como en muchos otros retos a los que se enfrentan las empresas. Las organizaciones sí quieren más herramientas: en la encuesta, solo el 4 % de los encuestados dice que su empresa tiene todas las herramientas digitales que necesita para sus esfuerzos de sostenibilidad. Lo más buscado en la encuesta son las herramientas para seguir y medir el progreso de la sostenibilidad (mencionadas por el 51 % de los encuestados), para medir las ganancias de rendimiento de la sostenibilidad (50 %) y para recopilar datos y métricas (44 %).

Sin embargo, parece que muchas herramientas digitales para la sostenibilidad están todavía en una fase relativamente incipiente. Morris afirma que las herramientas digitales que más ha visto utilizar a las empresas hasta ahora son los paneles de datos que ayudan a los ejecutivos a convertir las métricas y las hojas de cálculo en narraciones para la junta directiva o el equipo ejecutivo. Añade que algunas empresas líderes están vinculando sus datos en tiempo real a estos paneles, lo que les

permite optimizar su rendimiento y hacer un seguimiento de las métricas sobre la marcha.

Airbus cuenta con un panel de este tipo, que según Chretien recoge información sobre la estrategia de la empresa. “Tenemos unas 40 métricas diferentes que entran en el panel de sostenibilidad”, explica, y van más allá de las operaciones, dando a la junta una visión sólida de los impactos de Airbus. “Pertenece también a los aspectos de los derechos humanos, por ejemplo, con métricas y objetivos de rendimiento relacionados con las evaluaciones sociales, la diversidad de género, la diversidad internacional y la inclusión”.

Por último, la nube es una herramienta clave que puede apoyar los esfuerzos de seguimiento de datos y métricas de las empresas. Las soluciones de sostenibilidad basadas en la nube, donde las empresas acceden a los servicios y a la potencia informática de los centros de datos externos, pueden ayudar en tareas como simplificar la recopilación de datos de fuentes dispares, conectar los puntos de datos con los objetivos y los indicadores clave de rendimiento, y presentar informes de resultados en varios formatos reglamentarios. Además, la computación en la nube tiende a ser eficiente desde el punto de vista energético; *el New York Times* informó que mientras la producción de computación de los centros de datos a nivel mundial se multiplicó por seis entre 2010 y 2018, su consumo de energía solo aumentó un 6 %, lo que significa que el uso de la nube podría ayudar con las propias facturas de electricidad de las empresas.<sup>3</sup> A medida que las empresas invierten en hacer que sus iniciativas de sostenibilidad sean más sofisticadas y completas, vale la pena considerar cómo las soluciones basadas en la nube pueden desempeñar un papel.



## Encontrar el liderazgo adecuado

No hay una forma correcta de estructurar un equipo de sostenibilidad ni un lugar adecuado para que se sitúe en el organigrama. En algunas industrias, puede ubicarse dentro del área de marketing o la cadena de suministro; en otras, dentro del área de riesgo y de cumplimiento. Más importante (esencial, de hecho) es que el equipo tenga los recursos y la autoridad que necesita para ayudar a crear el cambio en la empresa.

Taylor, de la Universidad de Nueva York, dice que no hace mucho tiempo, muchos equipos de sostenibilidad estaban formados por una o dos personas, que dedicaban todo su tiempo a recopilar y cotejar datos para realizar un informe anual. Pero aunque el aumento de la importancia de la sostenibilidad la ha puesto en el radar de los ejecutivos de todo el mundo, eso no siempre ha llevado a los equipos a tener lo que realmente necesitan. Taylor advierte que, sin un número suficiente de personas y recursos, y sin un mandato de la alta dirección, los equipos tendrán dificultades para hacer algo significativo. “Lo que llamamos sostenibilidad se convierte en este ejercicio interno de recopilación de datos, en lugar de hacer algo concreto”, dice. Las empresas deben asegurarse de que no hay una brecha entre lo que dicen que es importante y lo que apoyan.

Morris agrega que las empresas que no dan a sus equipos la autoridad necesaria para ayudar a la empresa a emprender acciones significativas corren el riesgo de desilusionarlos o lo que es peor, de perderlos a manos de competidores con mejores recursos. “Ya no recuerdo a cuántos profesionales de la sostenibilidad he encontrado que están agotados por la redacción de informes”, dice. “Se inscribieron para hacer un cambio, no para ahogarse en un proceso de redacción interminable”.

Como jefe de sostenibilidad de Airbus, Chretien describe sus responsabilidades como duales. En primer lugar, en lo que respecta a la gobernanza, ayuda a la junta directiva y al comité ejecutivo a establecer las prioridades y el nivel de ambición de sus esfuerzos de sostenibilidad. Esta tarea implica pensar en los objetivos que perseguirá Airbus, en cómo la empresa demostrará su progreso y en cómo traducir los objetivos en requisitos empresariales específicos. También supone involucrar a los empleados y ayudarlos a ver la conexión entre su trabajo diario y su posible contribución a la estrategia de reducción de emisiones de dióxido de carbono de Airbus.

En segundo lugar, en cuanto a la ejecución, se asocia con los ejecutivos y las funciones de toda la empresa para asegurarse de que todos trabajen juntos para alcanzar los objetivos. Una parte de esta tarea consiste en asegurarse de que los datos de las operaciones se incorporen a los informes de sostenibilidad y que su equipo pueda comunicarlos a las partes interesadas externas de forma clara y transparente. Otra parte es la creación de “hojas de ruta” que determinen lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. Él y su equipo coordinan y contribuyen a las hojas de ruta para ayudar a las funciones y a los empleados individuales a entender su papel en la estrategia más amplia. “Esta noción de cómo integrar esto en el negocio y apropiarse de ello es fundamental”, dice.

En Airbus, Chretien depende de un miembro del comité ejecutivo que dirige los asuntos corporativos y la comunicación, y que también ejerce de jefe de personal. “Eso nos da proximidad

a la oficina del director general, que es importante para el tema y el equipo”, dice.

La encuesta concluye que la toma de decisiones en materia de sostenibilidad en muchas empresas implica una serie de roles y funciones. Tal vez, no resulte sorprendente que más de la mitad de los encuestados (59 %) afirme que el director general de su organización está muy involucrado en la toma de decisiones sobre las prioridades de sostenibilidad, las compras, los recursos, etc. **FIGURA 4** Además del director general, las funciones más involucradas son los jefes de las distintas unidades de negocio (41 %), los directores de sostenibilidad o equivalentes (34 %) y los equipos dedicados a la sostenibilidad (26 %). Todas las demás funciones fueron mencionadas por menos del 20 % de los encuestados.

FIGURA 4

### Responsables de la toma de decisiones sobre sostenibilidad

Funciones involucradas en la definición de prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones de compras.



Fuente: Encuesta de los servicios analíticos de Harvard Business Review, diciembre de 2021



“Todavía se está definiendo el significado de ‘bien’. Si tienes un liderazgo claro y pones un pie delante del otro y realmente haces algún cambio, eso es lo mejor que puedes hacer”, afirma Ashleigh Morris, directora ejecutiva de Coreo.

## Conclusión

Cuando las empresas se plantean cómo mejorar (o incluso iniciar) sus estrategias de sostenibilidad, la lista de tareas puede parecer abrumadora. Deben establecer objetivos basados en sus propios intereses materiales, averiguar cómo medir el progreso, hacer un seguimiento de los datos sobre el impacto a lo largo de la cadena de suministro y crear equipos de sostenibilidad con la supervisión y los recursos adecuados.

A algunos ejecutivos puede preocuparles estar jugando a ponerse al día con sus compañeros y competidores. Los que lo hacen están en buena compañía, según Morris, porque el rápido ascenso de la importancia de la sostenibilidad ha puesto a muchos en apuros. “Lo escucho de los ejecutivos todo el tiempo:

nunca han visto nada parecido, y estas personas pueden llevar 50 años en la industria”, dice. “El ritmo del cambio es sorprendente, y todos ellos tienen la sensación de estar persiguiendo algo en lugar de liderando”.

Pero en lugar de sentirse desanimadas o impotentes, las empresas deben dedicar el tiempo y los recursos necesarios para ver lo que funciona y seguir mejorándolo. La sostenibilidad es un área que evoluciona rápidamente, y las organizaciones que descubran cómo hacerlo bien podrían convertirse en el ejemplo que otros buscan seguir. “Todavía se está definiendo el significado de ‘bien’”, dice Morris. “Si tienes un liderazgo claro y pones un pie delante del otro y realmente haces algún cambio, eso es lo mejor que puedes hacer”.

## Notas finales

- 1 Deloitte, “Scope 1, 2, and 3 Emissions: What You Need to Know”, <https://www2.deloitte.com/uk/en/focus/climate-change/zero-in-on-scope-1-2-and-3-emissions.html>.
- 2 Pucker, Kenneth P., “Overselling Sustainability Reporting”, *Harvard Business Review*, Mayo-junio de 2021. <https://hbr.org/2021/05/overselling-sustainability-reporting>.
- 3 Lohr, Steve, “Cloud Computing Is Not the Energy Hog That Had Been Feared”, *The New York Times*, 27 de febrero de 2020. <https://www.nytimes.com/2020/02/27/technology/cloud-computing-energy-usage.html>.

## METODOLOGÍA Y PERFIL DEL PARTICIPANTE

Un total de 194 encuestados de la audiencia de lectores de HBR (lecturas de revista/boletines electrónicos, clientes, usuarios de HBR.org) completaron la encuesta.

Tamaño de la organización	Antigüedad	Sectores clave de la industria	Función de trabajo	Regiones
<b>31 %</b> 10.000 o más empleados	<b>26 %</b> Gerencia ejecutiva/ miembros de la junta	<b>23 %</b> Fabricación	<b>16 %</b> Gerencia general/ ejecutiva	<b>34 %</b> América del Norte
<b>10 %</b> 5000 a 9999 empleados	<b>39 %</b> Gerencia superior	<b>9 %</b> Servicios financieros	<b>11 %</b> Marketing/RR. PP./ comunicaciones	<b>27 %</b> Europa
<b>15 %</b> 1000 a 4999 empleados	<b>25 %</b> Gerencia intermedia	<b>9 %</b> Energía/utilidades	<b>9 %</b> Consultoría	<b>22 %</b> Asia-Pacífico
<b>15 %</b> 500 a 999 empleados	<b>10 %</b> Otros grados		<b>8 %</b> Planificación estratégica	<b>7 %</b> Latinoamérica
<b>29 %</b> 499 o menos empleados			<b>8 %</b> Ventas/desarrollo comercial/servicio al cliente	<b>6 %</b> Medio Oriente/ África
			Todas las demás funciones son inferiores al 8 % cada una	<b>2 %</b> Otro

Es posible que las cifras no sumen el 100 % debido al redondeo.



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## ACERCA DE NOSOTROS

Servicios analíticos de Harvard Business Review es una unidad comercial independiente dentro del grupo Harvard Business Review, que lleva a cabo investigación y análisis comparativo sobre importantes desafíos empresariales y oportunidades empresariales emergentes. Buscar proporcionar inteligencia empresarial y conocimiento de grupo de pares, cada informe se publica en función de los descubrimientos de investigación cuantitativa o cualitativa y análisis. Las encuestas cuantitativas se llevan a cabo con el Consejo Asesor HBR, el panel de investigación global de HBR y la investigación cualitativa se lleva a cabo con ejecutivos de negocios séniores y expertos en el tema dentro y fuera de la comunidad del autor de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a [hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**