

# Módulo 1. Definición de la visión y participación de las partes interesadas

## Unidad 1.1 Elección de un punto de partida e identificación del objetivo a largo plazo

### Desarrollo de una declaración de visión y misión

La sostenibilidad todavía se considera un concepto en auge para todas las industrias, incluido el deporte. El aumento de los problemas directamente relacionados con el cambio climático, como el incremento de la temperatura global, ha impulsado a los empresarios a dirigir sus negocios teniendo en cuenta el impacto que sus operaciones tienen en el ambiente. Por lo tanto, los programas de sostenibilidad se están convirtiendo cada vez más en un componente integral de la estrategia a largo plazo de una organización. Además, los gobiernos de muchos países están empezando a desarrollar leyes y políticas que obligan a las empresas a informar sobre sus emisiones de carbono e informar sobre sus planes de acción para mitigar cualquier impacto negativo. La responsabilidad social corporativa (CSR, por su sigla en inglés) ha sido un componente crítico del plan de negocios de una empresa, y cada vez más empresas están tratando de desarrollar sus declaraciones de visión/misión a largo plazo, que prometen traer un cambio positivo al planeta.

Las organizaciones deportivas de todo el mundo han comenzado a incorporar programas que integran prácticas sostenibles. Sin embargo, establecer un punto de partida que esté alineado con los objetivos a largo plazo de una organización puede ser una tarea desalentadora. Especialmente en el ecosistema deportivo, donde la mayoría de las federaciones deportivas operan sin fines de lucro con fondos limitados, el desarrollo de programas que tengan un impacto positivo tangible sigue siendo un desafío. Dicho esto, algunas de las organizaciones más grandes como el Comité Olímpico Internacional (COI), la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), junto con federaciones más pequeñas, e incluso clubes y asociaciones deportivas, están desarrollando programas a largo plazo que tienen como objetivo promover prácticas sostenibles dentro de la industria.

La pregunta más importante que todos los empresarios deben responder es cuáles son sus objetivos a largo plazo, y en consecuencia, deben identificar qué actividades comerciales se requerirán para lograr esos objetivos. Al agregar el factor de sostenibilidad a estas preguntas a nivel macro, es necesario considerar qué impacto tendrán esas actividades comerciales en los elementos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por su sigla en inglés) en los que operan. Esto plantea un gran desafío para muchas organizaciones, ya que necesitan encontrar el equilibrio adecuado entre la satisfacción de sus partes interesadas (accionistas, promotores, clientes, etc.) y la promoción de la sostenibilidad para garantizar que nuestras generaciones actuales y futuras puedan disfrutar de los mismos beneficios que nosotros. Por lo tanto, es extremadamente importante que cada organización, ya sea pequeña o grande, gaste cantidades considerables de tiempo y recursos, mientras desarrolla programas que tienen implicaciones significativas a largo plazo. A continuación, se mencionan algunos pasos que ayudarán a las organizaciones.

Convertirse en un negocio sostenible comienza con establecer prioridades y escribir formalmente una declaración de misión de sostenibilidad, o lo que se puede llamar una "declaración de misión ecológica". Una declaración de misión ecológica se convierte en la base de los esfuerzos de sostenibilidad de una empresa u organización. Proporciona a la organización y a sus partes interesadas una comprensión de lo que es más importante y lo que la empresa puede hacer para proteger el mundo natural y ser más socialmente responsable.

En la mayoría de los casos, la empresa u organización ya tiene una declaración de misión general. La declaración de sostenibilidad es un suplemento, no una nueva declaración de misión corporativa. Se sugiere tomar la declaración de misión normal (suponiendo que exista una), y considerar cómo se puede cumplir a través de una perspectiva de sostenibilidad. Ese es el objetivo.

### **Cómo escribir una declaración de sostenibilidad**

Las empresas deben crear una declaración de misión de sostenibilidad que capture los valores y la cultura ecológica de la empresa, involucre a los empleados y reúna a todos para ser más ecológicos y socialmente responsables. Elaborar una declaración de misión oficial hará que la organización se atenga a una norma y a una serie de prioridades. La declaración debe capturar cómo serán más responsables social y ambientalmente que en el pasado, y entrar en detalles que sean relevantes para el sector o la industria. Al hacer oficial el compromiso con la sostenibilidad a través de una declaración pública formal, existe una mayor probabilidad de ver mejoras continuas.

El compromiso con la sostenibilidad puede provenir de la directiva de la empresa, incluido el CEO y el equipo ejecutivo, o de un movimiento popular de empleados.

Independientemente de quién lo posea, el CEO, el equipo de sostenibilidad o el director de sostenibilidad, alguien que lidere la acción debe crear una declaración de sostenibilidad enfocada que defina cómo la empresa interactuará con nuestro planeta. La declaración establece las prioridades, se convierte en la base de las políticas internas y pone a todos en la misma página.

El obstáculo número uno que enfrentan muchas organizaciones cuando buscan llevar la sostenibilidad a su empresa de una manera seria es el mismo obstáculo que ralentiza muchas iniciativas nuevas: los ejecutivos tienen dificultades para definir y comunicar una hoja de ruta. A menudo no saben cómo comenzar el proceso de hacer que los productos y servicios que proporcionan sean más sostenibles desde el punto de vista ambiental, pero incluso cuando lo hacen, no logran defender la causa. Aquí es donde resulta crucial una sólida declaración de misión ecológica. Comunica claramente lo que la empresa ya hace y lo que pretende hacer en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, y reúne a todos para que el mayor número posible de personas se sume a la iniciativa.

### **Consejos para una declaración de misión de sostenibilidad**

Hacer una declaración de misión de sostenibilidad para una empresa es a menudo un ejercicio grupal facilitado a través de una sesión de lluvia de ideas. El objetivo es capturar la esencia de los valores y objetivos de sostenibilidad de la empresa, que pueden implicar muchas dimensiones, mientras se trata de mantenerla enfocada en algunas de las principales prioridades y temas centrales. Al final, la declaración de misión debe presentar las siguientes características:

**Clara:** que no tenga jerga del sector ni términos confusos; que exponga acciones y objetivos concretos.

**Concisa:** sencilla y directa; lo bastante corta como para recordarla y parafrasearla.

**Útil:** ayuda a explicar las prioridades; anima a los empleados a hacer lo que está en consonancia con la declaración de la misión corporativa y ecológica.

No hay una fórmula única para la declaración de misión perfecta, pero una declaración de misión ecológica a menudo incluye tres partes:

**¿Por qué?:** ¿por qué la sostenibilidad es importante para nosotros? ¿En qué creemos?

**Objetivo:** ¿cuál es nuestro objetivo final? ¿Qué vamos a hacer? ¿Qué queremos lograr?

**Criterios de éxito:** ¿cómo se mide el éxito? ¿Cómo es nuestra futura empresa?

### Paso 1. Empieza por entender tus impulsores de sostenibilidad

Cada industria impacta al medioambiente de una manera diferente, y cada empresa tendrá productos, operaciones, situaciones y servicios únicos. El primer paso en la creación de una declaración de misión ecológica es hacer una evaluación honesta de cuáles son los principales factores de impacto ecológico, de modo que se pueda elaborar una misión que realmente hable de la capacidad de la empresa para mejorar. Ninguna declaración de misión ecológica genérica funciona para todos. Por ejemplo, una empresa de *software* puede decidir que los viajes de negocios, el uso de energía del centro de datos y el espacio de sus oficinas son los que más impacto tienen en el entorno natural. Su misión ecológica debe debatir sobre centrarse en estas áreas, que son las más relevantes para sus operaciones. Un restaurante puede determinar que sus fuentes de alimentos, el flujo de residuos y la calefacción/refrigeración son sus claves. En su lugar, deberían elaborar una declaración que reconozca a esos impulsores. En pocas palabras, cada industria y cada empresa es única, por lo que se necesitan declaraciones de misión ecológica únicas.

### Paso 2. Analiza tu "historia de sostenibilidad"

Una vez que entiendas qué es posible y cuáles son tus impulsores, ten un debate abierto sobre tu historia y visión de sostenibilidad actual. Habla de lo que la empresa ya está haciendo y de lo que tiene previsto hacer. Puede incluir una mayor eficiencia energética, la reducción de residuos, la reducción de la huella de carbono, la minimización de la contaminación, la eliminación del plástico, el cambio en la forma de fabricar, el abastecimiento de otras empresas sostenibles. Utiliza tu imaginación para ver cómo se ve la empresa en unos años una vez que se vuelva más sostenible. Cuanto más concreta sea tu historia de sostenibilidad, mejor. Anota las principales iniciativas y mejoras ecológicas que ya has realizado y las que quieres adoptar. Algunas de las áreas a considerar son energía, residuos, viajes, transporte, espacio de oficina, inclusión, materiales, operaciones, políticas de empleados, etc. Diferentes organizaciones tendrán diferentes prioridades a la hora de decidir sus objetivos de sostenibilidad y desarrollar planes a largo plazo.

### Paso 3. Prioriza tus objetivos de sostenibilidad

Una vez que tengas tu lista de iniciativas, analiza cuáles tendrán el mayor impacto y cuáles son más importantes. Elimina las que sean triviales, poco importantes o poco impactantes. Una vez que la lista se reduzca a las 5 o 10 iniciativas principales, trata de consolidarla en una lista más corta. La parte final de este paso es clasificar las iniciativas en función de prioridad e impacto.

### Paso 4. Redacta, edita y finaliza tu declaración de misión de sostenibilidad

El paso final es escribir una declaración de misión basada en los objetivos de sostenibilidad que has priorizado anteriormente. Es probable que vuelvas atrás y

reduzcas la palabrería. Las buenas declaraciones de misión cumplen múltiples funciones, definen objetivos y perduran mucho tiempo; así que, definitivamente, hay que editarla y llevarla al punto que nos entusiasme y en el que creamos. Nota: Muchas empresas tienen declaraciones de misión segmentadas, con secciones separadas y categorizadas por tipo u objetivo. Utiliza viñetas o secciones si te parece bien. Recuerda: en las declaraciones de misión, la forma obedece a la función, como en todos los negocios. Haz que funcione para tu negocio y tus valores.

Hay varias maneras de comenzar tu declaración de misión. Estas son algunas sugerencias:

- Vamos a...
- Nuestra misión es...
- Nuestro objetivo es...
- Estamos comprometidos con...

El elemento central de la declaración de misión describirá lo que realmente vas a hacer. Estos son algunos ejemplos:

- Eliminar los residuos y la contaminación.
- Hacer que nuestros productos sean más sostenibles.
- Ser energéticamente eficientes.
- Usar fuentes de energía limpias.
- Reciclar en todos los sitios posibles.
- Tratar a nuestros empleados de manera justa.
- Ser diversos e inclusivos.
- Asociarse con empresas sostenibles.

La parte final de tu declaración de misión indicará tus objetivos finales. Estas son algunas sugerencias:

- Preservar el medioambiente.
- Proteger el planeta.
- Mejorar nuestra comunidad.
- Minimizar nuestra huella de carbono.
- Llegar a cero residuos.
- Llegar a la neutralidad de carbono.

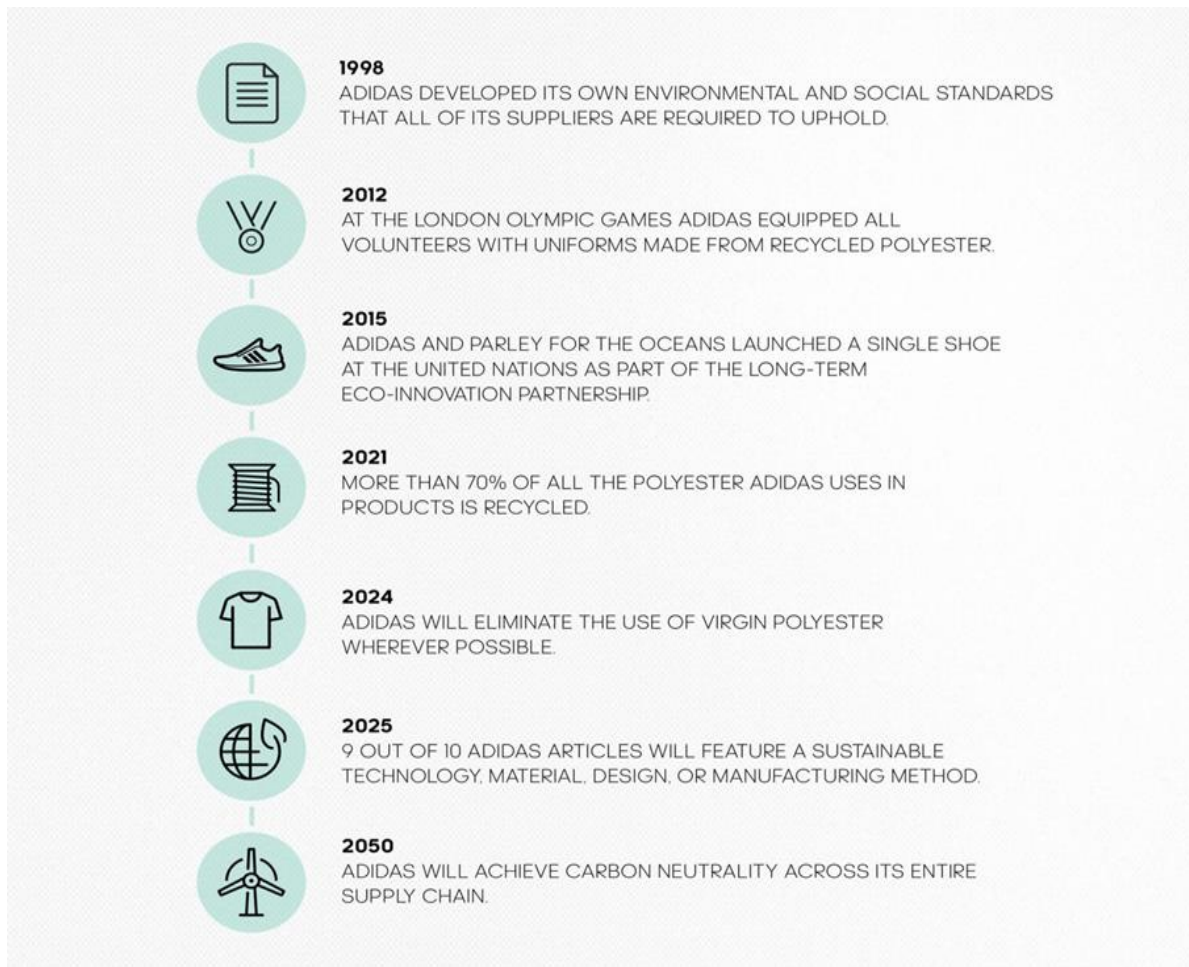
**Estudio de caso: cómo Adidas se convirtió en una empresa centrada en la sostenibilidad**

Adidas, que es una de las marcas de ropa deportiva más reconocidas y ha estado en el negocio del deporte durante más de 70 años, es considerada una de las pioneras en la adopción de prácticas sostenibles en su industria. Durante más de 20 años, Adidas ha sido líder de cambio en sostenibilidad. Fue la primera en llevar las ecoinnovaciones al mercado de gran consumo y lideró el sector con el primer informe de sostenibilidad. Adidas también es miembro fundadora de iniciativas revolucionarias como Better Cotton, Leather Working Group y Fair Labor Association.

La dinámica cambiante debido al cambio climático y otros factores relacionados ha enseñado a Adidas muchas lecciones valiosas; lecciones sobre ganar, perder y adaptarse a las necesidades de nuestros atletas, pero lo más importante es el apoyo a los atletas cuando las probabilidades podrían estar en su contra. Adidas reconoce que la sostenibilidad es una de las mayores expresiones de nuestro propósito; reconoce el poder único del deporte para cambiar vidas, y se da cuenta de que si no protegemos el suelo que pisamos, pronto no tendremos espacio para hacer deporte.

Adidas ha adoptado una nueva visión holística de la sostenibilidad, tomándola como una oportunidad para utilizar métodos modernos e innovadores para crear nuevos productos para sus clientes. Estos métodos son respetuosos con el medioambiente y, al mismo tiempo, satisfacen las demandas de los clientes. Ha dado pasos positivos para implementar procesos sostenibles en sus oficinas y en la fabricación de productos, así como en la red de la cadena de suministro. A continuación, se menciona una breve cronología sobre la adopción de políticas sostenibles por parte de Adidas.

**Figura 1: Breve cronología de las políticas de sostenibilidad de Adidas**



Fuente: Puerto, 2021, <https://bit.ly/3MDVfHT>.

Adidas developed its own environmental and social standards that all of its suppliers are required to uphold	Adidas desarrolló sus propias normas ambientales y sociales que todos sus proveedores deben cumplir.
At the London olympic games Adidas equipped all volunteers with uniforms made from recycled polyester	En los Juegos Olímpicos de Londres, Adidas equipó a todos los voluntarios con uniformes hechos de poliéster reciclado.
Adidas and parley for the oceans launched a single shoe at the United	Adidas y Parley for the Oceans lanzan una zapatilla única en las Naciones Unidas

Nations as part of the long-term-eco-innovation partnership	como parte de la asociación de ecoinnovación a largo plazo.
More than 70% of all the polyester Adidas uses in products is recycled	Más del 70 % de todo el poliéster que Adidas utiliza en sus productos es reciclado.
Adidas will eliminate the use of virgin polyester wherever possible	Adidas eliminará el uso de poliéster virgen siempre que sea posible.
9 out of 10 Adidas articles will feature a sustainable technology, material design or manufacturing method	9 de cada 10 artículos de Adidas incluirán una tecnología, un diseño de material o un método de fabricación sostenibles.
Adidas will achieve carbon neutrality across its entire supply chain.	Adidas logrará la neutralidad de carbono en toda su cadena de suministro.

# Unidad 1.2. Apoyo de la dirección ejecutiva para la sostenibilidad

## Introducción

Cualquier organización o empresa, ya sea pequeña o grande, está dirigida por unos pocos líderes que son los responsables de tomar las decisiones y conducir el rumbo de la organización. La mayoría de las grandes empresas de hoy en día han desarrollado un proceso de toma de decisiones muy estructurado, donde las decisiones importantes son tomadas por un comité ejecutivo. Los miembros del comité ejecutivo se seleccionan en su mayoría en función de su experiencia, su capacidad para aportar valores a la organización y tomar decisiones que repercutan en el día a día, y su rendimiento a largo plazo en la organización.

En los últimos tiempos, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales temas de conversación entre los directivos, ya que cada vez son más los reclamos de los consumidores, los legisladores, el público en general y los defensores del medioambiente para que las empresas funcionen de forma más sostenible. Por ello, puestos como el de experto en sostenibilidad, que no existían hace una década, se han convertido en algo habitual en la cúpula directiva de una empresa. Su responsabilidad principal es aportar ideas innovadoras con respecto a la reducción de la huella de carbono de las empresas, hacer que las empresas sean más inclusivas e implementar políticas transparentes. Estos factores se conocen como factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).

El gobierno corporativo en el contexto de ESG se refiere esencialmente a cómo gestionan una empresa quienes ocupan los puestos ejecutivos más altos. ¿Hasta qué punto la dirección ejecutiva y la junta directiva tienen en cuenta los intereses de las distintas partes interesadas de la empresa: empleados, proveedores, accionistas y clientes?

La transparencia financiera y contable, y la información financiera completa y honesta, a menudo se consideran elementos clave del buen gobierno corporativo (Corporate Governance, 2022). También es importante que los miembros de la junta mantengan una auténtica relación fiduciaria con los accionistas y eviten conflictos de intereses con ese deber. ¿Son los miembros de la junta directiva y los ejecutivos de la empresa un grupo diverso e inclusivo? La cuestión de la remuneración de los ejecutivos es uno de los principales focos de atención de muchos inversores ESG, que, por ejemplo, no suelen estar a favor de bonos multimillonarios para los ejecutivos mientras la empresa impone una congelación salarial en vigor para el resto de los empleados. ¿Está la remuneración adicional de los directivos adecuadamente vinculada al aumento del valor, la viabilidad y la rentabilidad a largo plazo de la empresa?

Un ejemplo de cómo se pone en práctica el gobierno corporativo responsable se puede ver en las políticas de la empresa Intuit (Intuit, Inc. Common Stock, 2022). Una de las políticas corporativas de la empresa, cuyo objetivo es ayudar a garantizar que los ejecutivos asuman un fuerte interés en el éxito continuo de la empresa, en lugar de limitarse a ganar una bonificación trimestral, es una norma que exige que el director ejecutivo de más alto nivel mantenga una propiedad de acciones equivalente en valor a diez veces su salario anual. Además, las bonificaciones de los ejecutivos no solo dependen de los ingresos: también entran en el cálculo factores como la satisfacción de los empleados, los accionistas y los clientes.

Convencer a la cúpula directiva o a un director ejecutivo (CEO), considerado la cara visible de una organización, para que ponga en práctica nuevas ideas, especialmente las que pueden repercutir en los resultados financieros inmediatos de la empresa, puede ser una tarea abrumadora. Sin embargo, como buen directivo o experto en sostenibilidad, hay que destacar las implicaciones a largo plazo y los diversos beneficios que puede obtener una empresa al adaptarse a los nuevos tiempos y ser más sostenible en sus prácticas. A continuación, se mencionan algunos pasos que pueden ayudar a convencer a la cúpula directiva para que adopte una iniciativa ESG.

## **Planes de acción para convencer a la cúpula directiva**

### **Acción 1: trata de entender la vida desde el punto de vista del CEO**

La primera y más importante acción al plantear un nuevo tema ESG en un debate con la cúpula directiva, que en la mayoría de los casos está representada por un CEO, es poner todo tu esfuerzo estratégico en hacer preguntas de sondeo, escuchar activamente y explorar lo que el CEO considera o sabe ya sobre el tema ESG o de sostenibilidad elegido, y por qué es un tema emergente. Deja a un lado tu agenda o tus deseos por un momento y escucha la visión del mundo del CEO.

Se puede empezar preguntando sobre una serie de temas: sus objetivos y expectativas en materia de ESG y sostenibilidad; qué preocupaciones de salvaguardia pueden tener y su importancia para la organización; cuáles son sus plazos y prioridades en materia de ESG; quiénes son las personas pertinentes en la junta y en el equipo directivo para asumir responsabilidades en materia de ESG; cuáles son los diferentes puntos de vista en la mesa de la junta, e incluso cuáles son sus propias ambiciones profesionales en materia de sostenibilidad, liderazgo, etc.

Solo en los minutos finales del tiempo asignado para la reunión inicial, debes plantear tu enfoque y proporcionar confirmación de cualquier alineación estratégica que tengan.

Conversaciones como estas son importantes para generar confianza entre un experto en sostenibilidad y el CEO, y la función de la sostenibilidad como un componente del marco

corporativo. Al CEO se le ha dado la oportunidad de explorar un tema a su propio ritmo y se le ha dado tiempo para exponer su imagen del mundo, sus deseos y sus opiniones. El experto en sostenibilidad, por su parte, está ahora bien informado para emprender la siguiente acción.

### **Acción 2: adopta la perspectiva del CEO, para su satisfacción**

Este siguiente paso es difícil para muchos directivos, pero gratificante si se consigue con autenticidad y sin apariencia de falsedad. Todos tenemos un sesgo innato y preferencias sobre cómo funciona el mundo que nos rodea; por tanto, puede ser difícil mantener una postura, reflexión o confirmación objetiva sobre cómo siente, opina o pretende actuar otra persona sobre un tema sin poner la propia perspectiva individual en el asunto.

La perspectiva es convencer al CEO para que esté de acuerdo con esa acción o rumbo que es bueno para él, en su propio interés, y que tiene ventajas para la organización. Si lo que se propone no está en consonancia con sus intereses, es importante dar marcha atrás ahora y replantearse la estrategia. Puede ser difícil convencer a los CEO, pero hay que tener en cuenta las dificultades que tienen para tomar estas decisiones.

Es muy importante contar con algún tipo de acuerdo verbal por parte del CEO con tu comprensión de su perspectiva. Sin esta afirmación, puede ser muy difícil pasar a la tercera y última acción. Un acuerdo básico sobre la idea puede ser una inyección de moral para un directivo, y también puede sentar las bases para entablar debates más inclusivos y abiertos entre los directivos y la cúpula directiva.

### **Acción 3: posiciona tu iniciativa estratégicamente de forma que ayude al CEO a alcanzar sus objetivos**

Es importante posicionar la propia iniciativa estratégicamente de forma que ayude al CEO a alcanzar sus objetivos. La mentalidad para este paso no exige que adoptes un personaje maquiavélico para engañar a tu CEO para que lleve a cabo una acción ESG que sea onerosa para la organización. Es imperativo demostrar una elevada ética profesional y de liderazgo cuando se trata con un miembro de la cúpula directiva, especialmente cuando se trata de tomar decisiones a largo plazo para la empresa.

Una forma sencilla de proponer tu iniciativa es decir: "Sus objetivos son X, sus miedos son Y, así que le propongo que considere hacer Z". Esto requiere una investigación exhaustiva sobre las metodologías que se van a proponer, y anticipar las preguntas que un alto ejecutivo podría tener con respecto a la alineación del plan propuesto con los procesos existentes de la empresa y la declaración de visión/misión.

Puede ser un proceso largo, ya que cambiar procesos anticuados puede encontrar mucha resistencia por parte de la cúpula directiva, pero hay que mostrar el panorama general

del futuro de la empresa y sugerir ideas que tengan una fuerte conexión con los planes actuales y futuros de la empresa.

### **Ejemplos: iniciativas de sostenibilidad apoyadas por la junta directiva**

En los últimos tiempos, varias empresas han puesto en marcha programas centrados en la sostenibilidad que han llamado mucho la atención sobre su junta directiva y el cerebro que está detrás de esas ideas. Desde gigantes de la industria, como Adidas, hasta pequeñas federaciones deportivas, como la Federación Internacional de Esquí, las organizaciones han creado programas que añaden nuevas dimensiones a su estrategia corporativa global. OC Sport es una de esas empresas en las que la cúpula directiva asumió un riesgo considerable y fue más allá de lo habitual para destacar y liderar su iniciativa de sostenibilidad.

#### **OC Sport: Rethink Sport**

OC Sport, la empresa mundial de gestión deportiva especializada en la creación y realización de eventos deportivos al aire libre, lanzó su nueva estrategia de sostenibilidad, Rethink Sport (Repensar el deporte), en 2020. La estrategia tiene como objetivo central lograr la neutralidad de carbono en toda la empresa para 2028, y se propone ofrecer un liderazgo ejemplar en todas las operaciones de la empresa utilizando el poder de los eventos de OC Sport para maximizar el propósito. OC Sport ha integrado principios y prácticas de sostenibilidad en todas sus operaciones y en cada uno de los eventos de la organización para cumplir los objetivos de neutralidad de carbono.

Hervé Favre, CEO de OC Sport, ha desempeñado un papel decisivo en la toma de estas grandes decisiones en OC Sport. Obligado a trabajar con un presupuesto reducido y un plazo de entrega muy corto, con el apoyo de BlueShift (asesor de sostenibilidad de OC Sport), fue capaz de idear la iniciativa Rethink Sport, que hoy se ha convertido en la identidad de la empresa.

Según el CEO de OC Sport:

Nuestros eventos mundiales de vela y deportes al aire libre de participación masiva ofrecen una excelente oportunidad para mostrar el deporte y también para llegar a un público enorme. Como empresa, tenemos la responsabilidad de aprovechar este alcance para actuar y generar conciencia sobre los problemas clave a los que nos enfrentamos. (Favre, citado en OC Sport launches sustainability strategy, 2021, párr. 7).

A través de sus iniciativas, OC Sport aspira a convertirse en una de las primeras organizaciones del ecosistema deportivo en ser neutra en emisiones de carbono:

Como parte de la planificación, los eventos de participación masiva de OC Sport, que incluyen el Maratón Harmony de Ginebra a favor de UNICEF, el Triatlón La Tour Genève, Run Mate y los 20 km de Ginebra por Genève Aéroport, lograrán cero emisiones netas de carbono para 2025.

Además, los eventos de vela de OC Sport serán neutros en emisiones de carbono para 2028, incluyendo La Solitaire du Figaro, The Transat CIC, Route du Rhum-Destination Guadeloupe, y La Transat en Double, Concarneau, Saint-Barthélemy.

OC Sport también buscará activamente reducir sus emisiones de carbono en sus oficinas en Francia y Suiza para tener una huella de carbono neta cero para 2023, introducir una política de viajes y un código de abastecimiento sostenible para la adquisición de productos y servicios, y desarrollar planes de operaciones sostenibles integrales para cada uno de sus eventos.

Además de esto, OC Sport ya ha unido fuerzas con más de 200 organizaciones deportivas de todo el mundo como miembro del marco de Deportes para la Acción Climática, organizado por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Los firmantes trabajan juntos para lograr la neutralidad climática en la industria del deporte, por un planeta más seguro y para avanzar hacia una economía de emisiones netas cero en 2050.

El compromiso de OC Sport con la neutralidad de carbono en toda la empresa para 2028 reconoce la urgencia de actuar y la importante influencia global que se puede lograr a través de la cartera de eventos de la empresa. (OC Sport launches sustainability strategy, 2021, párr. 3-11).

Los componentes clave de la estrategia Rethink Sport incluyen: minimizar el carbono y maximizar el propósito.

## **Minimizar el carbono**

- Lograr la neutralidad de carbono en toda la empresa para 2028 con todos los eventos de OC Sport comprometiéndose con los objetivos de neutralidad de carbono.
- Los eventos deportivos de participación masiva de CO Sport serán neutros en carbono para 2025.
- Los eventos de vela de OC Sport serán neutros en carbono para 2028.
- Las oficinas de OC Sport serán neutras en carbono para 2023.
- Seleccionar programas de compensación de carbono.
- Introducir un código de abastecimiento sostenible para todas las actividades y eventos.

## **Maximizar el propósito**

- Desarrollar un programa de patrocinio de sostenibilidad.
- Identificar e involucrar a los socios en torno al programa de sostenibilidad.
- Alinear e integrar los objetivos de sostenibilidad en los acuerdos de asociación, incluidas las ciudades anfitrionas.
- Conseguir la certificación B-Corp para 2023, una certificación de comportamiento social y ambiental. (OC Sport launches sustainability strategy, 2021, párr. 14-15).

# Unidad 1.3. Identificación y priorización de las partes interesadas de la organización (de eventos)

## ¿Por qué es importante la gestión de las partes interesadas?

La gestión de las partes interesadas es el proceso de participación, gestión y comunicación activa con las partes interesadas para ayudar a mantener el rumbo de las operaciones y proyectos de la empresa (What is stakeholder management, 2021, párr. 2). El objetivo de este procedimiento es involucrar a las partes interesadas, a largo plazo, en la planificación y adaptación de los procesos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Según Freeman (1984), los desafíos globales como la escasez de recursos, la digitalización, la pobreza y los problemas ambientales requieren una mayor cooperación y participación de las partes interesadas para desarrollar soluciones. Como se ha demostrado en los capítulos anteriores del curso, los organizadores deben alinear sus objetivos corporativos con las consideraciones planteadas desde el ámbito político, social, empresarial o incluso de innovación. Se pide a los organizadores que formen diversos colectivos para asumir su responsabilidad social. De hecho, para lograr estos objetivos, los organizadores integran numerosas medidas sociales, éticas, ambientales y de gobierno corporativo en sus operaciones y estrategias corporativas. En otros términos, el éxito se basa en la incorporación de los múltiples intereses de las partes interesadas en tu estrategia corporativa, de una manera rentable y sostenible (visión a largo plazo). Ten en cuenta que la participación inadecuada de las partes interesadas puede, en casos extremos, amenazar la existencia de una organización (Freeman *et al.*, 2010).

Por lo tanto, es esencial que, al inicio de tu proyecto (es decir, la creación de un evento o la fundación de una organización), dediques el tiempo suficiente a realizar un análisis en profundidad de las partes interesadas y a definir sus procedimientos de gestión. Además, todas estas contribuciones te ayudarán a prevenir riesgos y conflictos que afecten a tu evento u organización (es decir, mayor grado de previsibilidad de los cambios y mayor flexibilidad organizativa). Por último, estos procedimientos participarán en la construcción de tu reputación aumentando tu credibilidad y lealtad en toda tu red de partes interesadas.

## El enfoque sistémico: los organizadores y su entorno

Golinelli (2000) adelantó que la gestión integrada de las partes interesadas requiere un enfoque sistémico para resolver los problemas. El enfoque sistémico se basa en la presunción de que un organizador nunca opera en forma aislada. Una organización (es

decir, club, federación, asociación, etc.) o el comité local de un evento es un actor de un ecosistema complejo, interconectado y multidimensional.

Este enfoque es extremadamente relevante para los directivos. La conciencia de que el organizador está estrechamente vinculado a su entorno conduce a una mayor capacidad de respuesta del proyecto hacia sus principales partes interesadas. Por lo tanto, es crucial identificar este nexo de dinámicas y relaciones. Estos hallazgos apoyarán la conceptualización del espectro de participación de las partes interesadas (véase el modelo ICICE: informar, consultar, involucrar, colaborar, empoderar [Espectro de participación pública IAP2]) y tus estrategias de comunicación.

**Figura 2: Ejemplo de posibles partes interesadas del ecosistema del fútbol europeo relacionado con los clubes de fútbol**



Fuente: elaboración propia.

CIO, FIFA & UEFA	CIO, FIFA y UEFA
Federations & leagues (local-regional & national)	Federaciones y ligas (local-regional y nacional)
Associations, communities & foundations (i.e. players, fans)	Asociaciones, comunidades y fundaciones (es decir, jugadores, aficionados)
Individuals (i.e. players, ambassadors, changemakers, whistleblowers)	Individuos (es decir, jugadores, embajadores, agentes de cambio, denunciantes)
International politics (i.e. EU, UNO, nacional & local governments)	Política internacional (es decir, la UE, la ONU, los gobiernos nacionales y locales)
NGO, alliances & citizen movement	ONG, alianzas y movimiento ciudadano
Media, sponsors or suppliers	Medios de comunicación, patrocinadores o proveedores
Football club	Club de fútbol

Si tomamos el ejemplo del FC Barcelona, para poder ofrecer un espectáculo futbolístico de tanta calidad (servicio) u ofrecer un número tan elevado de sesiones de entrenamiento futbolístico (producto), el club interactúa con muchas y diversas partes interesadas a nivel macro y micro. Las actividades del club de fútbol pueden verse influidas, entre otras cosas, por las comunidades locales y las condiciones sociales de vida; las condiciones económicas y de mercado; la gobernanza local y el sistema jurídico (es decir, autoridades, políticas, normas, etc.); los avances tecnológicos (es decir, procesos de recuperación, innovaciones en nutrición, herramientas de análisis de partidos, *software* de entrenamiento para entrenar la precisión, la coordinación o los reflejos); las condiciones medioambientales, así como los comportamientos de consumo de sus seguidores.

El enfoque sistémico subraya numerosas oportunidades y riesgos. Por un lado, como señaló Altenburger (2013), las oportunidades podrían surgir de las innovaciones introducidas por las partes interesadas. Por otro lado, los directivos deben determinar y

evaluar los riesgos; crear una cartera de medidas para mitigarlos y trazar los límites de sus acciones (véase la demarcación del sistema).

## Gestión estratégica

El rendimiento de la organización se ve afectado por la gestión de las partes interesadas: las organizaciones dependen de grupos externos que proporcionan *inputs* (es decir, recursos), así como *outputs* (es decir, bienes y servicios). Por ejemplo, Adidas compromete a los productores líderes a suministrar fábricas de producción para crear nuevos balones de fútbol.

La gestión estratégica de las partes interesadas se refiere a la capacidad de los directivos para reunir y fusionar los intereses y expectativas de las partes interesadas con la visión y ambiciones del organizador. Este ensamblaje especialmente difícil conduce a un marco de acción construido conjuntamente.

En la práctica, las políticas o procedimientos de gestión estratégica de las partes interesadas son el resultado de una reflexión en equipo. Para poder identificar a las partes interesadas más importantes e influyentes de una organización o un evento, se debe formar un equipo multiseccional. Esto significa que el responsable de dicha tarea invita a colegas de diferentes departamentos de la organización (por ejemplo, *marketing*, *merchandising*, eventos, infraestructura, cantera, prensa, catering, venta de entradas, administración, etc.) y se asegura de que estén representados diversos cargos dentro de la organización (por ejemplo, directores, *mánagers*, juniors, becarios, jugadores, etc.).

De hecho, como directivo, no puedes tener una visión general de todos los intereses de tus grupos de interés. Tus compañeros de equipo apoyarán la identificación de las partes interesadas más importantes, la definición de sus necesidades y la evaluación de su impacto en tu negocio. Sus *inputs* son valiosos, ya que tus colegas son tus ojos y oídos en el campo.

Para ser eficaz, el primer paso sería una reflexión sobre los siguientes puntos:

- Exigencias y requisitos de las partes interesadas
- Expectativas y postura de las partes interesadas
- Relación de los organizadores con las partes interesadas
- La estrategia de comunicación de los organizadores con las partes interesadas

Una vez finalizada esta primera lluvia de ideas, lo más adecuado es, en un segundo paso, pasar a la perspectiva de las partes interesadas, lo que significa que tú y los miembros del equipo entablan un diálogo con "tus partes interesadas" (por ejemplo, tu colega de *merchandising* conoce mejor a los clientes de las tiendas, tu experto en alianzas está al tanto de los requisitos de los patrocinadores, etc.).

## Teoría de las partes interesadas

Freeman (1984) consideró que "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por los logros de los objetivos de la organización" (pág. 46) puede ser calificado como parte interesada. Sostuvo (Freeman, 1994) que la teoría de las partes interesadas se centra en dos puntos clave: la finalidad de una empresa concreta y las responsabilidades de los directivos hacia las partes interesadas. Beschorner *et al.* (2004) argumentó que la definición de Freeman sugería un concepto estratégico que examina la relación entre la organización y el entorno social. De hecho, el enfoque de Freeman ha sido cuestionado por muchos investigadores, que rebatieron y ampliaron su definición incluyendo otros aspectos. Esto llevó a la aparición de múltiples modelos de gestión y directrices prácticas.

A través de la bibliografía científica y de nuestra experiencia en el campo, podemos convenir en que las partes interesadas son todos los individuos y grupos que operan en un ecosistema delimitado y que se ven afectados por las decisiones y acciones de los organizadores. Más específicamente, las partes interesadas abarcan colectivos o individuos relacionados con tu organización o evento que tienen la percepción de verse afectados positiva o negativamente por sus resultados (véase el curso 1, módulo 3).

### Cuáles son los diferentes tipos de partes interesadas

Las partes interesadas internas son individuos o grupos que forman parte de la organización (es decir, jugadores, personal, administrativos, encargados, comité de dirección, etc.). Por lo general, las personas tienden a olvidar este tipo de partes interesadas. Las partes interesadas externas son individuos o colectivos que no forman parte de tu organización, pero que, sin embargo, tienen un interés en tu negocio.

El siguiente gráfico enumera algunos ejemplos de partes interesadas que puedes señalar en el análisis de partes interesadas para tu proyecto.

### Figura 3: Ejemplos de partes interesadas de un evento u organización deportiva

Partes interesadas internas	Partes interesadas externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores, clientes, miembros, aficionados y simpatizantes.</li> <li>• Jugadores y personal.</li> <li>• Miembros del equipo de las organizaciones, empleados.</li> <li>• Patrocinador, socios, inversores, donantes, proveedores de subvenciones, fundadores.</li> <li>• Fundaciones.</li> <li>• Ejecutivos (p. ej., CEO, CFO, CIO, etc.) y la junta directiva.</li> <li>• Analistas de negocio.</li> <li>• Socios comerciales y colaboradores.</li> <li>• Proveedores directos (es decir, proveedores de logística, TI, cadena de valor).</li> <li>• Accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de un edificio.</li> <li>• Público en general, comunidades locales, vecinos.</li> <li>• Órganos reguladores.</li> <li>• Medios de comunicación y prensa.</li> <li>• Órganos normativos.</li> <li>• Órganos de gobierno.</li> <li>• Competidores (es decir, otros clubes).</li> <li>• Gobiernos, autoridades y administraciones.</li> <li>• Política.</li> <li>• Servicios de transporte, policía, samaritanos.</li> <li>• Escuelas, universidades, institutos de investigación.</li> <li>• Empresas y centros de innovación.</li> <li>• Asociaciones y federaciones.</li> <li>• ONG, movimientos políticos, sociales y ciudadanos.</li> <li>• Agentes relacionados con el turismo (comercios, restaurantes, hostelería, etc.).</li> <li>• Subcontratistas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

International stakeholders	Partes interesadas internas
External stakeholders	Partes interesadas externas
Customers, clients, members, fans and supporters	Consumidores, clientes, miembros, aficionados y simpatizantes
Players and staff	Jugadores y personal
Organizations' team members, employees	Miembros del equipo de las organizaciones, empleados

Sponsor, partners, investors, donors, grant providers, founders.	Patrocinador, socios, inversores, donantes, proveedores de subvenciones, fundadores.
Foundations	Fundaciones
Executives (ex. CEO, CFO, CIO, etc) and board of directors	Ejecutivos (p.ej., CEO, CFO, CIO, etc.) y la junta directiva
Business analysts	Analistas de negocio
Business and cooperation partners	Socios comerciales y colaboradores
Direct suppliers (i.e. logistics providers, IT, value chain)	Proveedores directos (es decir, proveedores de logística, TI, cadena de valor)
Shareholders	Accionistas
Users of a building	Usuarios de un edificio
General public, local communities, neighbors	Público en general, comunidades locales, vecinos
Regulatory bodies	Órganos reguladores
Media and press	Medios de comunicación y prensa
Regulating bodies	Órganos normativos
Governing bodies	Órganos de gobierno
Competitors (i.e. other clubs)	Competidores (es decir, otros clubes)
Governments, authorities and administrations	Gobiernos, autoridades y administraciones

Politics	Política
Transport services, police, Samaritan	Servicios de transporte, policía, samaritanos
Schools, universities, research institutes	Escuelas, universidades, institutos de investigación
Innovation companies and centers	Empresas y centros de innovación
Association and federations	Asociaciones y federaciones
NGOs, political, social and citizen movements	ONG, movimientos políticos, sociales y ciudadanos
Actors of tourism (i.e. shops, restaurants, hospitality, etc.)	Agentes relacionados con el turismo (comercios, restaurantes, hostelería, etc.)
Subcontractors	Subcontratistas

Como puedes ver, puede haber una gran cantidad de partes interesadas involucradas en tu organización o evento. La gestión de las partes interesadas es una tarea compleja. Es por eso que ahora es el momento de reflexionar y establecer un plan de gestión de las partes interesadas y fijar el límite de tu alcance.

### **Análisis de las partes interesadas**

Un plan de gestión de las partes interesadas es un documento que diagnostica a las partes interesadas y describe tus estrategias de comunicación para cumplir con sus requisitos. Además, te permite establecer una clasificación clara de las partes interesadas, con el fin de priorizarlas y categorizarlas. En consecuencia, podrás determinar cuántos y qué tipo de recursos necesitas para entregar tu proyecto. Durante esta fase, se recomienda crear ocasiones para compartir conocimientos e interacciones entre todas las partes involucradas en las actividades de tu organización o el logro de tu evento. Aquí se coordinarán entrevistas, talleres, foros y diálogos.

## Identificación de las partes interesadas

En primer lugar, averigua quiénes son las partes interesadas individuales y los grupos de partes interesadas clave para tu proyecto o negocio. Ten en cuenta que la tensión entre los objetivos deportivos/económicos/sociales y los intereses de cada parte sigue siendo dominante (véase la complejidad de la red interconectada).

Un mapeo mejorará la sistematización y estructuración de tus partes interesadas. Sugerencias de preguntas:

- ¿A quién se aplican nuestras obligaciones legales o contractuales?
- ¿Quién puede verse afectado positiva o negativamente por nuestras decisiones o actividades?
- ¿Quién tiene interés en nuestra decisión o actividad? ¿Quién puede influir en nuestras decisiones o actividades?
- ¿Quiénes son los contactos clave de las partes interesadas enumeradas?
- ¿Quién es relevante para nosotros ahora y en el futuro?

## Matriz de las partes interesadas

La matriz de las partes interesadas ofrece una forma de agruparlas, una técnica interesante para visualizar y comprender las relaciones de los actores implicados. Durante las discusiones en equipo, puedes hacer lo siguiente:

- Enumera con notas adhesivas todas las partes interesadas relacionadas con el proyecto y sus actividades.
- Colócalos en la matriz de las partes interesadas pegando las notas adhesivas en la pizarra.
- Evalúalas poniendo una o dos etiquetas negras junto a sus nombres, según su importancia.
- Califica también el riesgo (etiqueta roja) y el potencial (etiqueta verde) que aportarán a tu proyecto.

## Tabla de las partes interesadas

Después de la primera selección de las partes interesadas, puedes describir sus características en una tabla.

### Tabla 1: tabla de las partes interesadas

Nro.	Parte interesada	(E) Expectativas (M) Miedos	(P) Poder (I) Influencia	Conflicto potencial	Medidas (compromiso/control de la parte interesada)
S1					

Fuente: elaboración propia.

En la columna 1, indica el **número** de la parte interesada. En la columna 2, agrega el **nombre** de la parte interesada o del grupo de la parte interesada. La columna 3 se refiere a las **expectativas** y **miedos** de las partes interesadas sobre el proyecto (puede que tenga que definirlos la propia parte interesada mediante una entrevista). Luego, evalúa el **poder** o la **influencia** que tiene la parte interesada en el proyecto a través de los indicadores **1, 2 y 3**, o **bajo, medio y alto**. Repite la consulta para determinar el conflicto potencial (**1, 2 o 3**, o **bajo, medio y alto**). Por último, indica qué medidas deben tomarse, por ejemplo, para implicar a la parte interesada o para alejarla deliberadamente del proyecto.

### Priorización de las partes interesadas

Prioriza a tus partes interesadas en función de su **materialidad**. Se garantizará la eficacia, eficiencia e integridad de las medidas aplicadas, y se financiará la autenticidad a largo plazo de tus acciones. En consecuencia, distingue los siguientes aspectos (S4D Tools, s/f):

- ¿Quiénes son tus partes interesadas clave? Actores que pueden usar sus habilidades, conocimientos o posición de poder para influir significativamente en un proyecto. Por lo general, están involucrados en la creación de valor y los procesos de decisión.
- ¿Quiénes son tus partes interesadas principales? Actores que se ven directamente afectados por el proyecto, ya sea como beneficiarios designados, o porque pueden ganar (o perder) poder y privilegio como resultado del proyecto.
- ¿Quiénes son tus partes interesadas secundarias? Actores cuya participación en el proyecto es solo indirecta o temporal, como es el caso, por ejemplo, de los proveedores de servicios.

### Entrevista a las partes interesadas

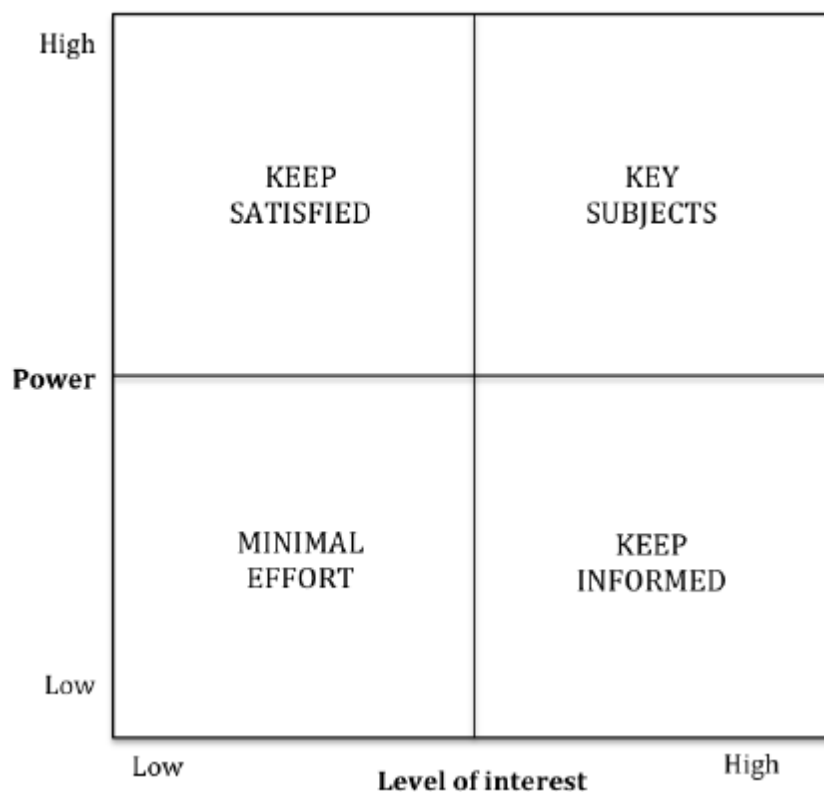
Evalúa su poder para influir en la actividad de tu organización y en la organización de tu evento. En las mejores condiciones, la evaluación se basa en las percepciones de las partes interesadas en el proyecto; si esto no es factible, puedes confiar en los conocimientos de los miembros de tu equipo. Se recomienda entrevistar a las partes interesadas; estos son algunos ejemplos de preguntas que deben abordarse:

- ¿Cuáles son tus expectativas para este proyecto?
- ¿Qué objetivos te interesan más?
- ¿Tienes una opinión positiva del proyecto? Explícanos por qué.
- ¿Te preocupa este proyecto? Explícanos por qué.

#### Matriz de poder-interés

La matriz de poder-interés establece el nivel de poder e interés que tienen tus partes interesadas.

**Figura 4: La matriz de poder-interés**



Fuente: Johnson y Scholes, 1999, pág. 156.

High	Alto
Power	Poder

Low	Bajo
Level of interest	Nivel de interés
Keep satisfied	Mantener satisfecho
Key subjects	Partes clave
Minimal efforts	Esfuerzos mínimos
Keep informed	Mantener informado

Johnson y Scholes (1999) afirman que la posición asignada a una parte interesada indica las acciones que llevará a cabo su equipo de gestión:

- Alto poder, alto interés: gestionar de cerca
- Alto poder, menos interés: mantener satisfecho
- Bajo poder, alto interés: mantener informado
- Bajo poder, menos interés: vigilar

En consecuencia, algunas partes interesadas serían más o menos importantes que otras. Mitchell *et al.* (1997) han desarrollado otra categorización de las partes interesadas, esta vez en relación con características específicas de las relaciones como el poder, la urgencia y la legitimidad. Como puede verse en el siguiente gráfico, los autores han distinguido siete categorías diferentes.

**Figura 5: clases de partes interesadas**



Fuente: Mitchell *et al.*, 1997, pág. 13.

Power	Poder
Legitimacy	Legitimidad
Urgency	Urgencia
Dormant stakeholder	Parte interesada inactiva
Dominant stakeholder	Parte interesada dominante
Dangerous stakeholder	Parte interesada peligrosa
Definitive stakeholder	Parte interesada definitiva
Discretionary stakeholder	Parte interesada discrecional
Dependent stakeholder	Parte interesada dependiente
Demanding stakeholder	Parte interesada exigente

Nonstakeholder	No es parte interesada
----------------	------------------------

### **Conclusión**

La gestión de las partes interesadas es un proceso interactivo que requiere el respeto mutuo entre ellas. Estos esquemas de operación fijan la orientación a largo plazo de tu organización o evento; especifican las relaciones mutuas, dependencias o constelaciones de poder; generan soluciones innovadoras y crean nuevas oportunidades de negocio en todo el ecosistema. Además, la gestión de recursos puede planificarse de manera más eficaz. La comunicación clara es esencial.

## Unidad 1.4. Identificación de temas clave y alcance del programa de sostenibilidad a través de las partes interesadas

Incluso si una organización quiere hacer cambios significativos en la forma en que opera su negocio para ser más sostenible, identificar las áreas clave de sostenibilidad y los planes de acción posteriores son pasos desafiantes. Incluso después de recibir la compra inicial o el apoyo de la cúpula directiva, los directivos pueden tener dificultades para transformar esas ideas en programas viables. Convertir una idea en un programa completo requerirá *inputs* y el apoyo de diversas partes interesadas, como inversores, responsables políticos y empleados, además de los clientes. Por lo tanto, es sumamente importante que los directivos encargados de aplicar programas sostenibles dediquen un tiempo considerable a identificar las cuestiones clave y a gestionar la forma en que las distintas partes interesadas interpretan las soluciones y reaccionan ante ellas.

Los problemas relacionados con la sostenibilidad afectan la forma en que todas las empresas hacen negocios, y cada vez más en los últimos años. Más empresas, y sus inversores, están reconociendo la sostenibilidad como una prioridad estratégica que implica importantes riesgos y oportunidades comerciales. Pero históricamente, pocas empresas tienen estructuras organizativas diseñadas para tratar la sostenibilidad como una cuestión comercial importante. En cambio, las actividades de sostenibilidad, y las organizaciones que las apoyan, se centran principalmente en las relaciones con los inversores, las relaciones públicas y la responsabilidad social corporativa. Si bien estas tareas son importantes, también son insuficientes para que las organizaciones de sostenibilidad tengan éxito. El éxito es más probable cuando los ejecutivos empoderan a los directivos de sostenibilidad para que participen de manera proactiva y estratégica y los responsabilicen de crear un impacto medible.

Para acertar con los programas de sostenibilidad, las empresas tienen que tomar grandes decisiones. Para empezar, deben elegir qué temas bajo el amplio paraguas de la sostenibilidad deben ser responsabilidad de sus organizaciones de sostenibilidad, y qué temas deben dejarse a otras partes de sus negocios. Los problemas van desde la construcción de nuevos negocios con bajas emisiones de carbono y la comercialización de productos ecológicos, hasta la gestión del cumplimiento ambiental y la elaboración de informes ESG de manera más proactiva. A medida que las empresas se movilizan para responder a las crecientes preocupaciones por la sostenibilidad, muchas han tenido que lidiar con las diferencias entre la sostenibilidad y otras cuestiones empresariales en cuanto a las compensaciones implicadas, la toma de decisiones y los procesos del gobierno corporativo, e incluso en relación con la mentalidad de los empleados y los líderes.

A continuación, se mencionan algunas de las formas que pueden ayudar a una organización a dar alcance a sus programas de sostenibilidad.

Diseña en función de temas de sostenibilidad, no de la sostenibilidad en general

La sostenibilidad se utiliza a menudo como un término general que cubre una gran cantidad de temas. Pero para cualquier empresa, pocos temas serán de igual importancia. Las empresas abordan los problemas de sostenibilidad de manera más efectiva cuando diseñan sus organizaciones de sostenibilidad para centrarse en cada tema particular que la empresa está priorizando (por ejemplo, el hidrógeno verde o su subtema, la descarbonización operativa).

Para hacerlo bien, las empresas deben definir la lista de temas de sostenibilidad que son importantes para la organización, ya sea porque son importantes para el negocio o porque son las áreas en las que la empresa está en una posición única para marcar la diferencia. En función de su evaluación de materialidad, una empresa puede elaborar una breve lista de temas prioritarios para su organización de sostenibilidad. Esto ayudará a las empresas a tomar mejores decisiones sobre los recursos y la organización en torno a los temas que son importantes para su negocio.

Cuando se trata de apoyar el trabajo de sostenibilidad a nivel temático, un diseño organizacional modular, en lugar de una organización de sostenibilidad holística y central, a menudo funciona mejor. Un diseño modular da a las empresas la agilidad para abordar temas emergentes de una manera más ágil. Incluso si hay un centro de excelencia dedicado a un tema determinado, no necesariamente tiene que ser parte del equipo central. En cambio, podría estar integrado en una unidad de negocio que tenga experiencia particular en el tema o será el principal responsable de liderar la respuesta de la empresa al mismo.

Otorga a tu equipo central de sostenibilidad los derechos de decisión para ejecutar el cambio

Es importante que las empresas cuenten con un equipo central de sostenibilidad para coordinar su trabajo en estos temas. Las empresas no necesitan grandes equipos centrales para implementar sus agendas de sostenibilidad con éxito. Muchas empresas comienzan sus transformaciones de sostenibilidad asignando más recursos claves a estos problemas y apoyando a un equipo central más pequeño que ejecuta la planificación e implementación detallada del programa de sostenibilidad. Algunas de las empresas con programas de sostenibilidad más eficaces cuentan con organizaciones centrales de sostenibilidad cuyo mandato es generar nuevas ideas e integrar las iniciativas de sostenibilidad en toda la empresa.

Lo que hace que el equipo central sea especialmente eficaz es que tiene autoridad para tomar decisiones y ejecutar cambios, sobre todo en temas prioritarios de sostenibilidad que afectan a múltiples funciones o que tienen un impacto importante en el conjunto de la organización. Esta autoridad tiene varias dimensiones. En primer lugar, el grupo central también debe involucrar a la junta directiva en temas críticos de sostenibilidad, ya que la junta tiene los derechos de decisión final sobre dichos temas y la dirección estratégica de la empresa. El equipo central también debe estar facultado para exigir responsabilidades a los demás, lo que puede hacer fijando objetivos centralizados.

Para garantizar un amplio compromiso con los objetivos de sostenibilidad comunes, el equipo central puede reclutar a los líderes de la empresa para desarrollar y definir una agenda de sostenibilidad a nivel corporativo. Una vez que la idea alcance un hito financiero definido y un nivel de madurez tecnológica, la responsabilidad de la creación de negocios pasa del equipo central a esa unidad de negocios. Dado que la unidad de negocio participó en el esfuerzo desde el principio, la transición de los derechos de decisión de la empresa es fluida. Esto, a largo plazo, garantiza que todos en la organización, de arriba a abajo, contribuyan a la transición de sostenibilidad de una empresa.

Encuentra la estructura que mejor se adapte a tu agenda de sostenibilidad y a tu organización en su conjunto

La estructura jerárquica suele ser el primer tema que nos viene a la mente cuando las empresas consideran rediseñar su organización, por lo que la primera pregunta que a menudo nos hacen es "¿qué estructura organizacional es ideal para capturar todo el potencial de la sostenibilidad?". En realidad, no existe una única respuesta "correcta" para el diseño de una organización de sostenibilidad, ni un planteamiento único, más allá del principio general de que debe estar bien integrada en el resto de la estructura de la empresa y ser compatible con ella.

En comparación con otros dos modelos que vemos con más frecuencia hoy en día, en los que la sostenibilidad está integrada en una función de apoyo o totalmente descentralizada dentro de las unidades de negocio. Estos tres modelos ayudan a vincular la sostenibilidad a una estrategia global y otorgan a una organización de sostenibilidad derechos reales de decisión.

Equipo central grande con pocos recursos de la unidad de negocio

En este modelo, un equipo central grande planifica, y mantiene los derechos de decisión sobre la mayoría de las iniciativas de sostenibilidad y también se coordina con las unidades de negocio individuales que trabajan activamente en cuestiones específicas de sostenibilidad o tienen experiencia relacionada con el tema. El equipo central crea iniciativas de sostenibilidad antes de entregarlas a las unidades de negocio y apoya

actividades que no tienen otros propietarios naturales en la organización. También garantiza que las prioridades de sostenibilidad en toda la empresa tengan presupuestos y personal suficientes y que la organización se mantenga enfocada en sus temas prioritarios.

Equipo central reducido con derechos de decisión y muchos recursos de las unidades de negocio

En esta estructura, la priorización de los temas de sostenibilidad es en gran medida un proceso descendente, dirigido por el equipo central, para garantizar la existencia de una agenda y unos objetivos comunes en toda la empresa. Las unidades de negocio tienen el mandato de desarrollar iniciativas específicas para lograr los objetivos de toda la empresa, lo que hacen mediante el despliegue de sus propios recursos. Las unidades de negocio también tienen la flexibilidad y los recursos para establecer y trabajar en iniciativas de sostenibilidad propias, en línea con la orientación del equipo central. Esta estructura puede ser más efectiva en empresas que ya han incorporado la sostenibilidad en la cultura organizacional, lo que aumenta la probabilidad de que la sostenibilidad se convierta en un verdadero esfuerzo multifuncional.

Equipo central que despliega equipos ágiles o de fortalezas, debilidades, ventajas y amenazas (SWAT, por su sigla en inglés) en unidades de negocio

Esta estructura pone a un equipo central a cargo de desplegar grupos de trabajo enfocados en la sostenibilidad en unidades de negocio individuales. Una vez que un grupo de trabajo está integrado en una unidad de negocio, ayuda con la planificación y ejecución inicial de las iniciativas de sostenibilidad prioritarias de esa unidad y desarrolla capacidades para que el negocio pueda finalmente ejecutar sus propias iniciativas, una vez que el grupo de trabajo se retire para apoyar a otra unidad. Esto facilita el despliegue de experiencia en sostenibilidad y el intercambio de mejores prácticas en toda la empresa, así como la reasignación ágil de recursos en respuesta al panorama de sostenibilidad que cambia rápidamente. Desde una perspectiva de desarrollo de talento, este modelo también permite una separación más clara de los líderes, entre aquellos que ayudan a las personas a desarrollar capacidades y aquellos que supervisan el trabajo diario de los empleados. El resultado es que el talento sostenible se puede desarrollar en ambos sentidos.

Prioriza el diseño de procesos y gobierno corporativo, más que las líneas jerárquicas, que tengan en cuenta la complejidad y el carácter dinámico de la sostenibilidad

Por defecto, muchas empresas se centran únicamente en la estructura jerárquica, pero ir más allá de las "líneas y cajas" se corresponde con una probabilidad mucho mayor de éxito en la reorganización: en una encuesta mundial de McKinsey sobre rediseños organizativos, los encuestados tenían casi tres veces más probabilidades de informar

casos exitosos si se centraban en mejorar múltiples elementos de la organización (por ejemplo, la gestión del rendimiento, los procesos empresariales y la cultura), no solo en cambiar las líneas jerárquicas. Con respecto a la sostenibilidad, que implica reorganizaciones más complicadas y multifacéticas que las de una función típica, y prioridades que pueden cambiar mucho más rápidamente que en otras áreas del negocio, es fundamental pensar en rediseñar los procesos y el gobierno corporativo relacionados con la sostenibilidad desde el principio. Varios principios rectores pueden ayudar con este tipo de esfuerzo.

Por un lado, los procesos de las empresas para tomar decisiones relacionadas con la sostenibilidad deben ser sólidos y estar claramente definidos cuando un problema o decisión debe escalarse de la unidad de negocio al equipo central de sostenibilidad. Los procesos de toma de decisiones también deben incluir discusiones frecuentes entre las partes interesadas y ciclos de decisión rápidos para que los temas multifuncionales o de alto nivel se puedan identificar y resolver rápidamente. Como se destacó anteriormente, el equipo central debe estar facultado para tomar decisiones sobre temas que las unidades de negocio individuales no pueden resolver por sí solas.

Otro principio de los procesos eficaces de sostenibilidad y gobierno corporativo se refiere a la asignación de capital. Las inversiones en sostenibilidad a menudo tienen diferentes perfiles de riesgo-rendimiento y una mayor incertidumbre que otros tipos de inversión más tradicionales. En este caso, es importante que las empresas tomen decisiones bien informadas para mitigar cualquier pérdida financiera.

Finalmente, es valioso para las empresas desarrollar métricas de rendimiento específicas de sostenibilidad. Si bien las métricas específicas variarán según el tema, los mismos principios de una buena gestión del rendimiento de otras actividades comerciales también se aplican a la sostenibilidad: establecer objetivos medibles (tanto financieros como no financieros), establecer incentivos (como vincular la compensación con el desempeño de la sostenibilidad) y establecer revisiones periódicas del desempeño de la sostenibilidad.

La sostenibilidad ya no es una cuestión de cumplimiento para la mayoría de las empresas, sino más bien una cuestión estratégica y operativa. Una vez que los líderes sénior integren la sostenibilidad en su estrategia corporativa, se beneficiarán de tener una organización dedicada a apoyar sus esfuerzos de sostenibilidad. No existe una estructura correcta que se aplique a todas las empresas; cada una necesitará una estructura propia y es probable que necesite adaptarla a medida que cambien las condiciones y los requisitos comerciales. Una organización de sostenibilidad bien diseñada puede dotar a la empresa de las capacidades que necesita para captar valor y gestionar los riesgos de la sostenibilidad de forma sistemática e incluso transformadora.

## Referencias

**Altenburger, R.** (2013). *CSR und Innovationsmanagement: Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil*. Springer Gabler.

**Beschorner, T., Alexandra L. y Torsten, B.** (2004). Un-ternehmenskultur II. Zur kulturellen Einbettung von Unternehmen. *Per-spektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*, editado por Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organiza-tion (FUGO). Universidad de Oldenburg.

**Corporate Governance.** (8 de mayo de 2022). *Corporate Finance Institute*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/corporate-governance/>.

**Freeman, E. R.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

**Freeman, E. E.** (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly* (4)4, 409-421. <https://doi.org/10.2307/3857340>.

**Freeman, E. R., Parmar, B., Harrison, J. S. y Purnell, A. C.** (2010). The Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals* (3)1, 403-445. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>.

**Golinelli, M.** (2010). *Viable Systems Approach (VSA): Governing Business Dynamics*. CEDAM.

**Intuit, Inc. Common Stock.** (9 de junio de 2022). *Nasdaq*. <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/intu>.

**Johnson, G. y Scholes, K.** (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.

**Mitchell, R. K., Bradley, R. A. y Wood, D. J.** (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, (22)4, 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>.

**OC Sport launches sustainability strategy Rethink Sport across its global event portfolio.** (4 de mayo de 2021). *OC Sport*. <https://www.ocsport.com/latest/view/oc-sport-launches-sustainability-strategy-rethink-sport-across-its-global-event-portfolio>.

**Port, S.** (8 de diciembre de 2021). The Adidas sustainability story – Leading the change. *Adidas*. <https://www.gameplan-a.com/2021/12/the-adidas-sustainability-story-leading-the-change/>.

**S4D Tools.** (s/f). *Sport for Development.* <https://www.sport-for-development.com/tools?id=35#cat35>.

**What is stakeholder management, and why it is important.** (25 de mayo de 2021). *Mondayblog.* <https://monday.com/blog/project-management/stakeholder-management/>.