

¿Está preparada la empresa española para la transformación sostenible?

Estudio de diagnóstico de cultura corporativa y sostenibilidad



Informe editado por EY Insights, área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

https://www.ey.com/es_es/ey-insights

eyinsights.spain@es.ey.com

Han contribuido a la realización de este informe. **Sarah Askwith**, consultora senior (área de Climate Change and Sustainability Services), EY; **Joyce Bruce Dennis**, Senior Manager EY (área de Climate Change and Sustainability Services); **Alba Carbajosa Robledo**, consultora, EY (área de Climate Change and Sustainability Services); **Aida Carrillo Sabido** (Product Manager, DoGood); **Ximena Daud** (Chieff Revenue Officer, DoGood); **Ana Ferrán** Manager EY (área de Climate Change and Sustainability Services); y **Fernando Íñiguez Sanz**, Director - EY (área People Consulting-Leadership & Culture)
Maquetación: **Ana Barios** (EY Marketing)

Contenido

1. Presentación	05
2. Marco conceptual. Cultura corporativa y sostenibilidad Encuesta de diagnóstico de cultura corporativa	06
2.1 Diseño de la Encuesta	06
2.2 Recopilación de Datos	07
3. Resumen Ejecutivo	09
3.1 Principales Gaps Positivos y negativos para impulsar la transformación sostenible.....	09
3.2 Principales conclusiones del estudio	12
4. Resultados del estudio	13
4.1 Propósito y Valores	15
4.2 Estructura Formal	17
4.3 Personas	19
4.4 Estructura Informal	22
4.5 Tecnología	24
5. Lineas de Avance	27

ANEXOS

1. Preguntas de la Encuesta.....	34
2. Análisis de Datos	36
2.1 Procedimiento de análisis	36
2.2 Validación de resultados	36
2.3 Limitaciones del estudio	36
3. Tabla de Gráficos	37

01

Presentación

De acuerdo con los datos del último CEO Outlook de EY, encuesta mundial que se realiza trimestralmente entre 1.200 CEO de todo el mundo, la Inteligencia Artificial y la Sostenibilidad son las dos principales disrupciones a las que se tendrán que enfrentar las organizaciones en los próximos años.

En el caso de la sostenibilidad, su impacto va a ser significativo. Según los últimos datos que maneja la Comisión Europea, en la UE se necesitarán 1,5 billones de euros anuales de inversiones para cumplir el objetivo de reducir un 55% las emisiones netas en 2030, a partir de los niveles de 1990, y alcanzar el cero neto en 2050. Este objetivo va a suponer un cambio muy significativo en todos los sectores y en todas las profesiones.

Al ser un cambio sistémico, que no va a dejar fuera a ningún sector, todas las áreas de las organizaciones, y a todos los niveles, se verán afectadas por la sostenibilidad. Desde la planificación estratégica, hasta la gestión del dato, pasando por el resto de las áreas funcionales como marketing, operaciones, legal, comercial, distribución, etc.

Por tanto, el factor diferencial de las compañías será, como en tantas ocasiones, su capacidad de ejecutar la estrategia definida, modificando hábitos y

comportamientos, desaprendiendo inercias y cambiando las formas de trabajar. Y ahí la cultura corporativa será clave. Mejor dicho: la clave estará en la capacidad de transformación, en la capacidad de gestionar el cambio y en la capacidad de alinear a todas las personas y áreas de la organización para lograr un objetivo común

Por eso, EY y DoGood hemos realizado este estudio. Queremos entender el nivel de preparación de la empresa española para adaptar su estrategia y su modelo de negocio a los desafíos que supone la transformación sostenible. A través de un diagnóstico de cultura hemos analizado las palancas hay que mover de manera prioritaria para acelerar la transformación sostenible.

Esperamos que resulte interesante para quienes hoy, en el día a día, gestionan el futuro de sus compañías.



Jorge Aguirre Peris
Partner at EY, Spain
People Consulting
Leader



Alberto Andreu Pinillos
Senior Advisor, EY España



Ignacio Barriendos
Hoppichler
CEO & Founder DoGood.
HR tech



Alberto Castilla Vida
EMEIA, Climate Change
& Sustainability Market
Leader & Spanish Country
Leader at EY

02

Marco conceptual. Cultura corporativa y sostenibilidad

Encuesta de diagnóstico de cultura corporativa

El objetivo principal de este informe es conocer cuál es el nivel de preparación de la empresa española para adaptar su estrategia y modelo de negocio a los desafíos que supone la transformación sostenible. Para ello, EY y DoGood hemos hecho un diagnóstico de situación mediante una encuesta que nos ayudase a entender el nivel de desarrollo de aquellas palancas que permiten acelerar el cambio.

Para ello se ha realizado una encuesta estructurada en 23 preguntas, distribuidas en cinco bloques fundamentales en torno a los que se pueden integrar las palancas que influyen en el comportamiento de las empresas y, en consecuencia, en su cultura corporativa: Propósito y Valores; Estructura Formal; Estructura Informal; Personas y Perfiles y Tecnología. Estos bloques han sido definidos a partir de las investigaciones de varios autores de referencia en campo de la cultura corporativa y el comportamiento organizacional como Edward Schein¹, John Hunt² y Simon Sinek³. En estas 23 preguntas hemos identificado las palancas que influyen en la cultura organizacional y que pueden adaptarse para incorporar principios de sostenibilidad en las organizaciones. En la encuesta han participado organizaciones de todos los tamaños, estructuras y sectores.

A continuación, se detalla la metodología utilizada para llevar a cabo la encuesta y el análisis de los resultados obtenidos.

2.1 Diseño de la Encuesta

La encuesta está organizada en torno a cinco bloques esenciales, cada uno diseñado para explorar diferentes aspectos de la cultura corporativa y su relación con la sostenibilidad:

a. Propósito y valores:

Este bloque analiza cómo el propósito y los valores de la compañía pueden ser motores de transformación sostenible. El propósito corporativo es esencial para la existencia de una organización y debe considerar el impacto a largo plazo, así como la creación de valor para todos los grupos de interés, pilares fundamentales de la sostenibilidad. Los valores corporativos y su traducción en comportamientos observables son cruciales para incorporar la sostenibilidad en la cultura organizacional.

Aquí, evaluamos si el propósito corporativo está claramente definido y conocido por todos los empleados, si se ha incorporado a las principales áreas funcionales de la compañía y si la sostenibilidad está incluida en los valores corporativos.

b. Estructura Formal:

Este bloque examina la organización formal de la empresa, incluyendo normas y procedimientos escritos, organigramas, modelos de reporte y sistemas de toma de decisiones. La existencia de una estructura específica de sostenibilidad, como menciona el nuevo “Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas” en España, y la integración de esta función en diferentes áreas de la compañía, pueden ayudar a orientar el

pensamiento a largo plazo y gestionar los riesgos de manera más efectiva. La dependencia del responsable de sostenibilidad determina su potencial impacto y las preguntas “ácidas” en el proceso de toma de decisiones pueden garantizar la integración de la sostenibilidad.

En este contexto, evaluamos si la estructura formal apoya la transformación sostenible y permite la transversalidad, algo esencial en proyectos de sostenibilidad.

c. Estructura Informal:

Este bloque explora los motores informales que afectan la dinámica organizacional, como liderazgos informales, normas tácitas y redes de comunicación no oficiales. Comprender esta estructura es clave para impulsar la sostenibilidad. La función de sostenibilidad debe trabajar tanto vertical como horizontalmente dentro de la organización, creando redes informales y ganando la confianza de otros departamentos y grupos de interés externos.

Aquí, investigamos cómo estos factores informales pueden apoyar o detener la sostenibilidad en la organización, comprendiendo los grupos organizativos, liderazgos informales y la comunicación interpersonal.

d. Personas y Perfiles:

Este bloque analiza las palancas de gestión de personas que pueden impulsar la sostenibilidad, incluyendo liderazgo, cultura del *feedback*, y aprendizaje continuo. Las personas dentro de la organización tienen diferentes formaciones, habilidades y motivaciones. Los perfiles idóneos para impulsar la sostenibilidad deben tener la capacidad de crear confianza, comunicar efectivamente y gestionar la política interna. La capacidad de conciliar lo inconciliable es una virtud clave en la gestión de la sostenibilidad.

Evaluamos aquí si el liderazgo de primer nivel está alineado con la transformación sostenible, si se fomenta la innovación responsable y el intraemprendimiento, y si los empleados son conscientes de la necesidad de adquirir conocimientos en sostenibilidad.

e. Tecnología:

Este bloque evalúa los sistemas de información y su capacidad para gestionar información no financiera, así como la resistencia cultural a la adopción de nuevas tecnologías. La tecnología tiene un impacto significativo en la cultura corporativa. Los sistemas y herramientas corporativas deben facilitar la transparencia y el reporte no financiero. Las soluciones tecnológicas deben integrarse en la gestión interna, la relación con los usuarios finales y el diálogo con los grupos de interés para promover la sostenibilidad de manera efectiva.

Aquí, examinamos si los sistemas tecnológicos permiten la trazabilidad y digitalización de datos, y si la empresa cuenta con una cultura digital que facilite la integración de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial o el blockchain, para impulsar la sostenibilidad.

2.2 Recopilación de Datos

La encuesta se ha realizado entre los meses abril y mayo de 2024 entre las compañías del ecosistema de EY y DoGood en España. En total, se obtuvieron 125 respuestas de organizaciones de diversos tamaños (entre 1 y más de 1.000 empleados) y pertenecientes a 21 sectores diferentes.

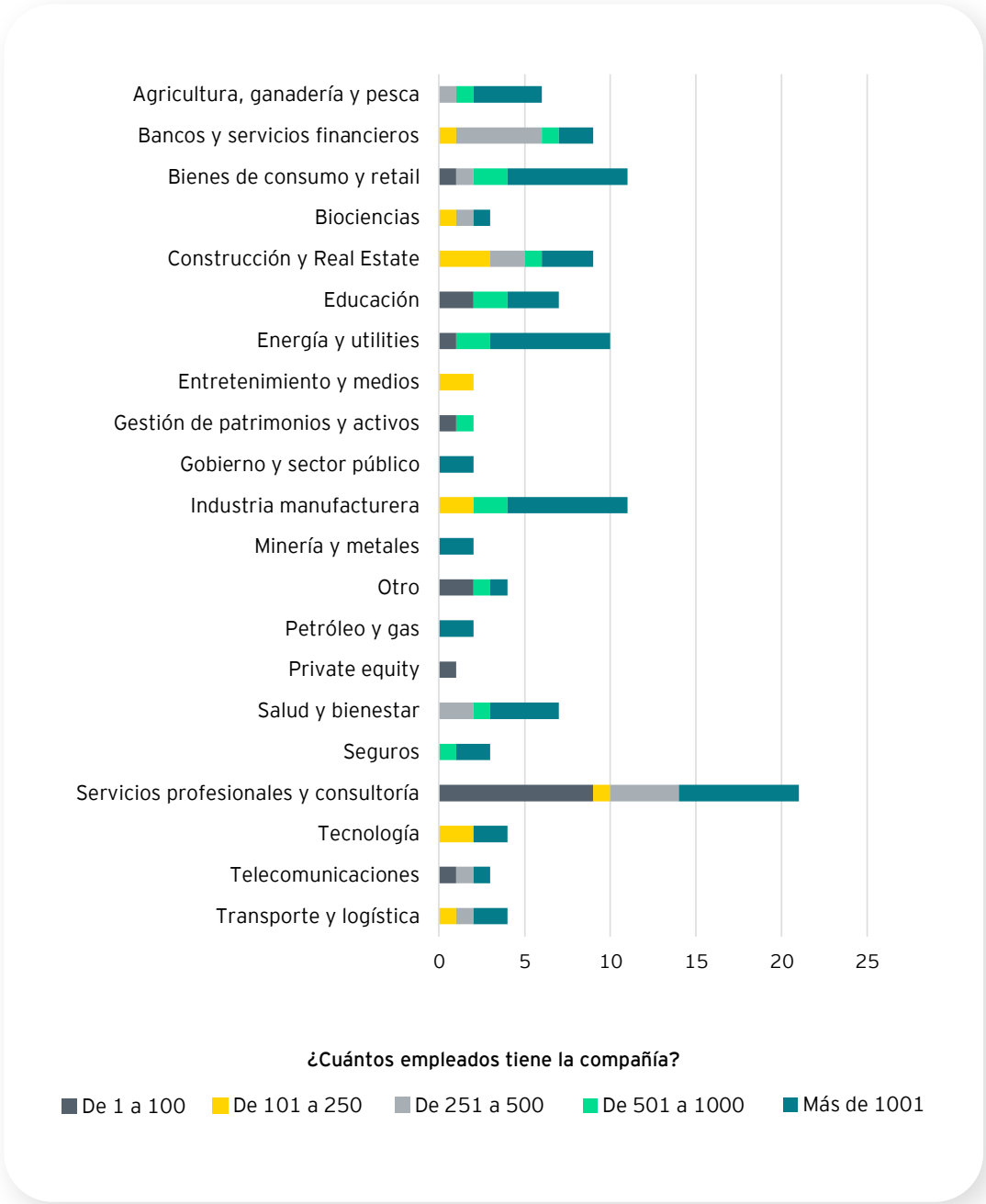
El objetivo principal de este informe es conocer cuál es el nivel de preparación de la empresa española para adaptar su estrategia y modelo de negocio a los desafíos que supone la transformación sostenible.

1. Edward Schein (2010) define la cultura organizacional como un conjunto de premisas básicas que un grupo desarrolla para resolver sus problemas de adaptación e integración. Estas premisas se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de comportarse. La cultura actúa como un vínculo social que mantiene unido al grupo al proporcionar normas de comportamiento y expresión.

2. John Hunt (1979) identifica cuatro palancas que activan el comportamiento organizacional: Estructura Formal, Estructura Informal, Personas y Tecnología. Estas palancas son esenciales para comprender y cambiar el comportamiento dentro de las organizaciones de manera holística.

3. Simon Sinek (2015) introduce los tres círculos que mueven a las organizaciones: el “Why” (razón de existir), el “How” (valores) y el “What” (actividades para alcanzar objetivos). Estos elementos son fundamentales para guiar las estrategias y decisiones dentro de una empresa.

Gráfico 1: Perfil de las compañías participantes en el estudio
Sector / Número de empleados



Los participantes de la encuesta fueron seleccionados para representar una muestra diversa en términos de roles, antigüedad y áreas de trabajo dentro de las

organizaciones. Esto permite obtener una visión holística de la integración de la sostenibilidad en diferentes niveles y funciones organizacionales.

03 Resumen Ejecutivo

3.1 Principales Gaps Positivos y negativos para impulsar la transformación sostenible

De los resultados del Estudio se extrae información relativa a las palancas que contribuyen a activar o acelerar la transformación. Estas palancas se encuentran en tres estadios diferentes (ver gráfico 2):

- **Bloque 1: palancas ya activadas en las organizaciones.** Se trata de aquellas palancas que han recibido puntuaciones promedio por encima de la media (3,32 puntos) y que, por tanto, cuenta con un nivel aceptable de madurez para impulsar la transformación sostenible. Tienen un gap positivo respecto de la puntuación media.
- **Bloque 2: palancas por perfeccionar.** Se trata de una serie de palancas que han recibido puntuaciones promedio dentro de la media (3,32 puntos), que se asumen que están en funcionamiento dentro de las organizaciones, pero que podrían ser perfeccionadas para acelerar la transformación sostenible. En su puntuación, no tienen gap respecto de la puntuación media.
- **Bloque 3: palancas que necesitan ser activadas para acelerar la transformación sostenible.** Se trata de aquellas palancas que han recibido puntuaciones promedio por debajo de la media (3,32 puntos). Tienen un gap negativo respecto de la puntuación media, por lo que su activación podría acelerar la transformación sostenible. De mayor a menor gap:

Se han identificado las palancas cuya activación acelerará la transformación sostenible.

De los resultados del Estudio se extrae información relativa a las palancas que contribuyen a activar o acelerar la transformación.

Gráfico 2. Nivel de desarrollo de las palancas culturales para impulsar la transformación sostenible
Gap (+) o (-) sobre la respuesta media de 3,32. Nivel de desarrollo de 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto



3.2 Principales conclusiones del estudio

- La tecnología tiene el potencial de convertirse en el principal acelerador (o freno) de la transformación sostenible. La integración de tecnologías para gestionar la sostenibilidad (Inteligencia Artificial, Blockchain, sistemas de información, etc.) [gap de -0,54 puntos sobre la media], puede convertirse en el gran acelerador (o, en su defecto, en el gran freno) para impulsar la transformación sostenible.
- Los objetivos corporativos de ESG “vuelan demasiado alto” para ser activados y comprendidos por los empleados de base. Bajar la sostenibilidad a los empleados de base, más allá de grandes objetivos corporativos, puede ser una palanca de aceleración de la transformación sostenible. Los datos indican que existen dos gaps negativos que hay que reducir: el conocimiento de la estrategia de sostenibilidad y su aplicación en el día a día de las decisiones por parte de los empleados (en sus decisiones y acciones cotidianas [gap de -0,39 puntos sobre la media]; y la consciencia del empleado sobre la necesidad de transformarse y adquirir conocimientos en ESG / sostenibilidad [gap de -0,18 puntos sobre la media].
- Es necesario incorporar el propósito en el proceso ordinario de toma de decisiones para acelerar la transformación sostenible. Aunque el propósito y los valores corporativos se encuentran bien definidos en las organizaciones [gap de +0,98 puntos sobre la media], el reto pendiente es que los empleados conozcan la estrategia de sostenibilidad y, sobre todo, la aplican en sus decisiones y acciones cotidianas para que el propósito corporativo no sea una mera declaración de intenciones, sino un verdadero drive que impacta y condiciona la estrategia, las operaciones y los resultados. [gap de -0,39 puntos sobre la media].
- Es necesario que el cuadro de mando de ESG trascienda las paredes del Consejo de Administración, se incorpore en los órganos de gestión y se traduzca en los presupuestos de ingresos y gastos de las áreas operativas. A pesar de la existencia de un cuadro de mando para las tres dimensiones ESG, aprobado por el consejo, [gap de +0,17 puntos sobre la media], es necesario avanzar en una doble dirección: (1) que tanto en los órganos de gobierno como en los de gestión se clarifiquen las

decisiones sobre la distribución de ingresos, costes y presupuestos que tiene que asumir cada área en relación a los proyectos de sostenibilidad [gap de -0,43 puntos sobre la media]; y (2) que ese cuadro de mando se siga de forma regular por el comité de dirección y se integre en la evaluación de desempeño comité [gap de -0,18 puntos sobre la media].

- La falta de flexibilidad / adaptabilidad de los sistemas de control de gestión impide compartir presupuestos entre áreas y frena la transversalidad que exige la transformación sostenible. A pesar de que las compañías promueven la transversalidad por la vía de la colaboración y los proyectos entre áreas [gap de +0,32 puntos sobre la media], los sistemas de control de gestión podrían ser más flexibles para compartir presupuestos entre áreas más allá de los centros de coste verticales [gap de -0,39 puntos sobre la media].

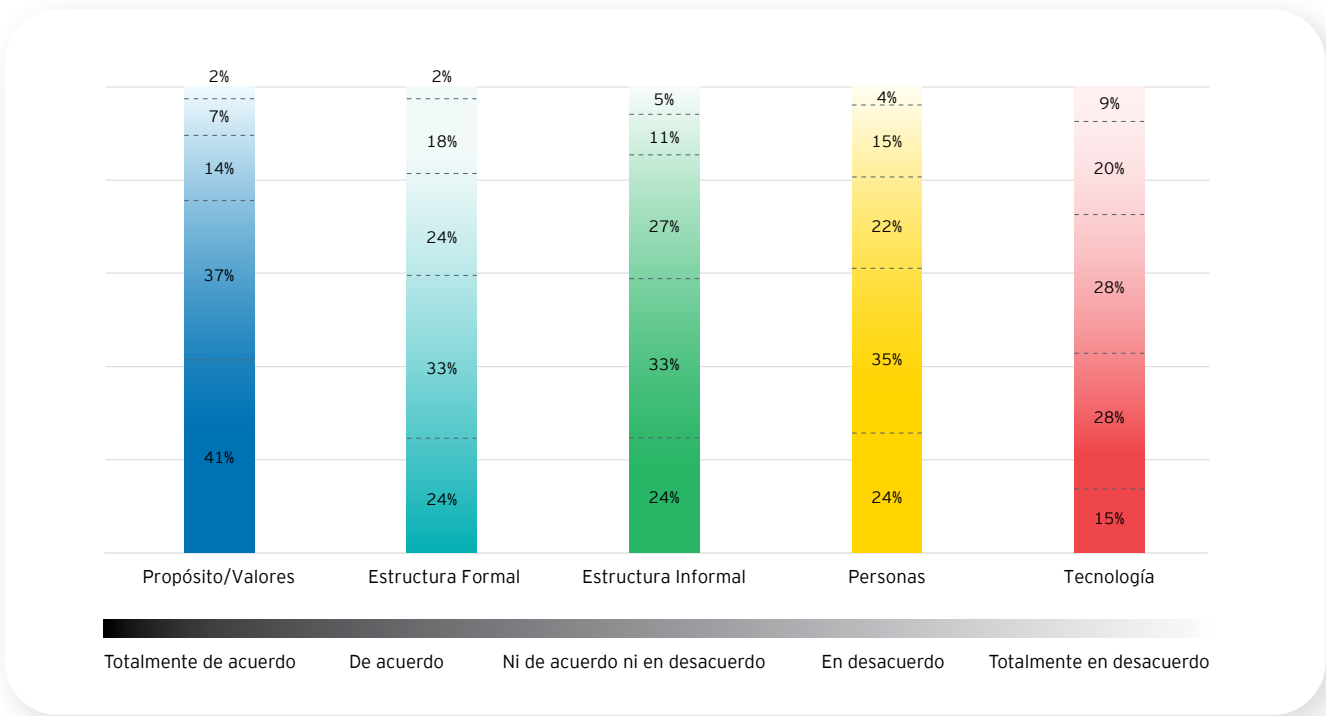
El reto pendiente es que los empleados conozcan la estrategia de sostenibilidad y, sobre todo, la aplican en sus decisiones y acciones cotidianas para que el propósito corporativo no sea una mera declaración de intenciones, sino un verdadero drive que impacta y condiciona la estrategia, las operaciones y los resultados.

04

Resultados del estudio

Los resultados de la encuesta revelan que mientras que un 78% de las personas encuestadas percibe que sus organizaciones integran la sostenibilidad en su Propósito y Valores, el consenso es menor en lo relativo a otros ámbitos, más concretamente el de Tecnología, donde se percibe el mayor gap en términos de integración de la sostenibilidad.

Gráfico 3: Nivel de desarrollo de cada bloque de cultura corporativa
(%) Nivel de acuerdo por tipo de respuesta



Los resultados porcentuales promedio para cada bloque muestran que “Propósito y Valores” recibe las puntuaciones más altas, con un 78% de personas encuestadas de media que indicó estar de acuerdo con las preguntas del bloque (41% “Totalmente de acuerdo” y 37% “De acuerdo”). Tan solo un 9% se declara en desacuerdo con las preguntas del bloque. Esto sugiere que, en general, las personas encuestadas perciben que sus organizaciones presentan un grado de madurez elevado en términos de integración de la sostenibilidad en su Propósito y Valores.

El bloque que presenta un menor consenso y un mayor porcentaje medio de respuestas con puntuación baja es el de “Tecnología”. Las preguntas relativas a este apartado

evalúan los sistemas de información y su capacidad para gestionar información no financiera o de sostenibilidad, así como la resistencia cultural a la adopción de nuevas tecnologías. Los resultados muestran que el 43% de las personas encuestadas indica estar de acuerdo con que la tecnología se está utilizando activamente para impulsar la transición sostenible (15% “Totalmente de acuerdo” y 28% “De acuerdo”), mientras que el 29% responde en desacuerdo (20% “En Desacuerdo” y 37% “Totalmente en desacuerdo”).

Además, si se analizan las puntuaciones promedio agregadas por bloque se observa que hay ámbitos en los que se percibe un gap mayor - aquellos cuyas puntuaciones se sitúan por debajo de la media - y que,

por lo tanto, podrían requerir atención y acciones de manera más inmediata. En general, las organizaciones estarían consideradas como bien posicionadas en términos de integración de la sostenibilidad tanto en su Propósito y Valores como en Estructura Informal.

No obstante, aún quedaría trabajo por hacer en otros ámbitos, como la integración de la sostenibilidad en la Estructura Formal de las organizaciones y la gestión de Personas, así como en lo que respecta a la implantación de Tecnología que facilite esta integración.

Gráfico 4: Nivel de desarrollo de cada bloque de cultura corporativa
Respuesta media por bloque

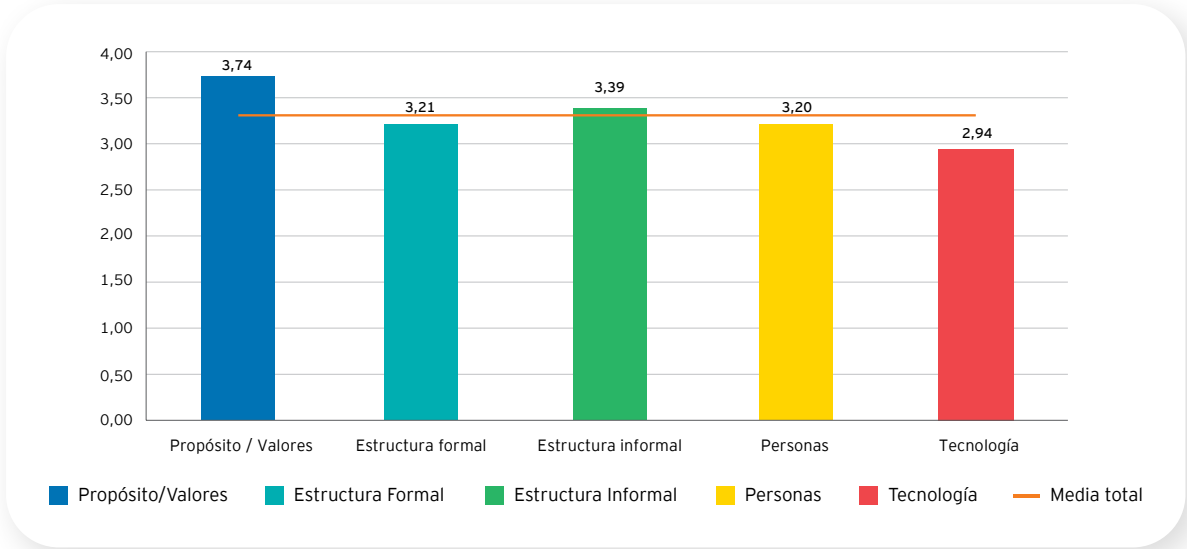
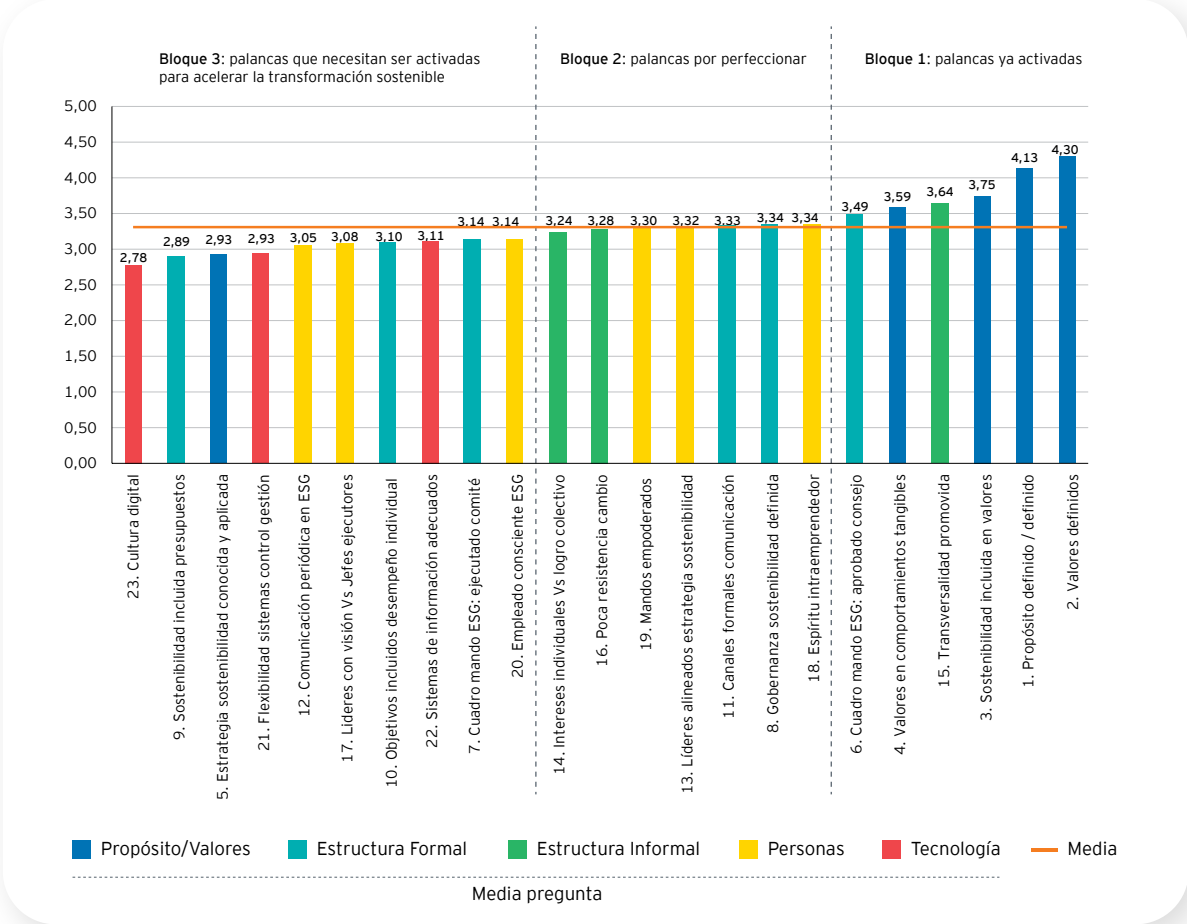


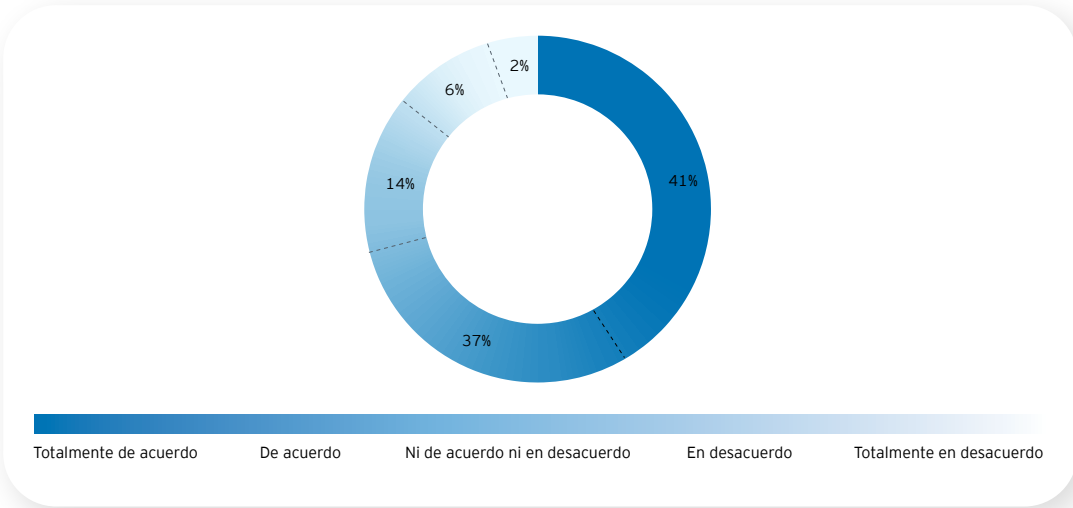
Gráfico 5: Nivel de desarrollo de las palancas culturales para impulsar la transformación sostenible
Respuesta media por palanca



4.1 Propósito y Valores

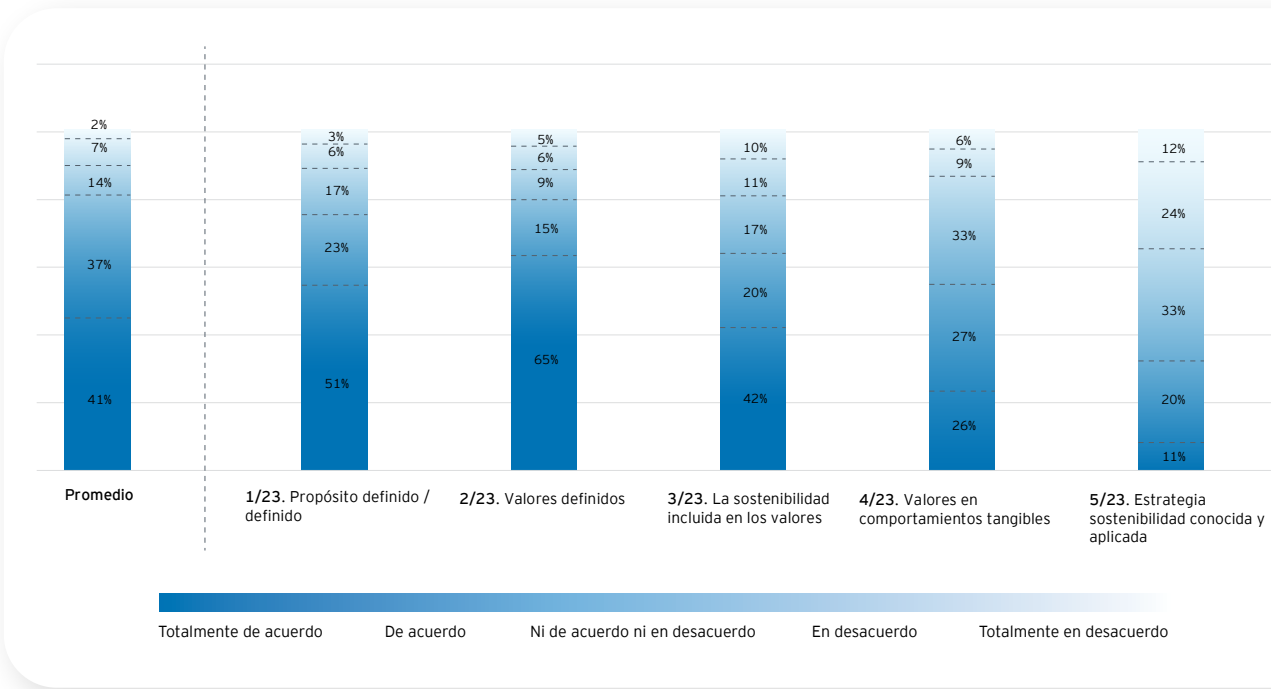
Los resultados de la encuesta revelan que las organizaciones priorizan la integración de la sostenibilidad en su propósito y valores, pero tienen desafíos en la incorporación de estos principios en la estrategia corporativa y en su conocimiento por parte de los empleados.

Gráfico 6: Bloque Propósito / Valores. Promedio nivel de desarrollo
(%) Nivel de acuerdo por tipo de respuesta



El análisis de los resultados indica que la sección de “Propósito y Valores” tiene la puntuación más alta en el promedio general. Este hallazgo sugiere que las organizaciones consideran y priorizan la integración de la sostenibilidad en su Propósito y Valores. Sin embargo, no siempre se aprecia un vínculo claro y definido entre estos y la estrategia de sostenibilidad.

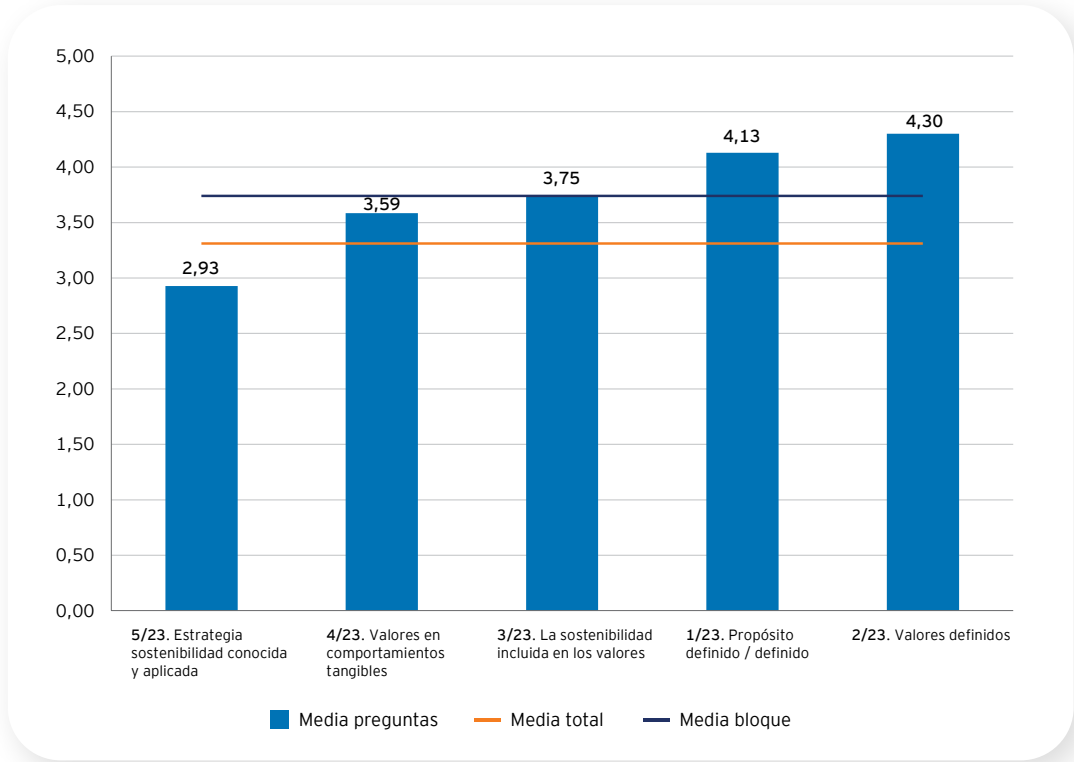
Gráfico 7: Bloque Propósito / Valores. Nivel de desarrollo de cada palanca
(%) Nivel de acuerdo por tipo de respuesta



Un análisis más detallado de las respuestas a preguntas específicas dentro de la sección “Propósito y Valores” revela matices interesantes:

- Definición del Propósito Corporativo: La definición de un propósito corporativo claro y conocido por todos los empleados es percibida como un área madura (51% “totalmente de acuerdo” y 23% “de acuerdo”).
 - Definición de Valores: Una gran mayoría de las personas encuestadas (65% “totalmente de acuerdo” y 15% “de acuerdo”) señala que sus organizaciones cuentan con valores claramente definidos. Solo un 11% expresa desacuerdo, lo que sugiere un alto nivel de consenso sobre este tema.
 - Integración de la Sostenibilidad en los Valores: Sin embargo, la integración de la sostenibilidad en los valores de la empresa obtiene un menor grado de
- Conocimiento de la Estrategia de Sostenibilidad: Las puntuaciones más divergentes aparecen en relación con el conocimiento y aplicación de la Estrategia de Sostenibilidad por parte de los empleados. Aquí, el 33% señala “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que un 31% está de acuerdo (“totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”) y un 36% manifiesta desacuerdo (“en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”). Esto resalta una brecha entre la definición de la estrategia y el aseguramiento de su conocimiento e implementación en la práctica.

Gráfico 8: Bloque Propósito / valores. Nivel de desarrollo cada palancas del bloque
Respuesta media por bloque



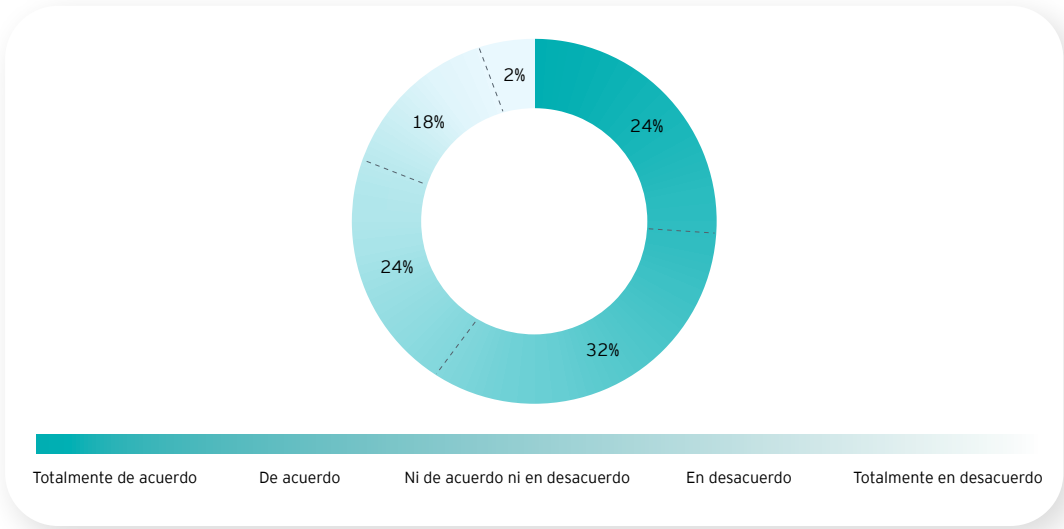
Si se analizan las puntuaciones promedio agregadas de cada una de las preguntas puede extraerse que las personas encuestadas perciben un grado de madurez adecuado de sus organizaciones en lo que respecta a la definición y adopción de propósito y valores, la integración de la sostenibilidad en estos últimos y el

traslado de estos a la toma de decisiones. Sin embargo, el conocimiento y aplicación de la estrategia de sostenibilidad por parte de los empleados es un ámbito para el que se percibe un gap mayor y que, por lo tanto, requeriría de un mayor grado de atención por parte de las organizaciones.

4.2 Estructura Formal

Parece que la mayoría de las organizaciones cuenta con estructuras formales para supervisar la sostenibilidad, pero enfrenta retos significativos en la asignación de recursos y la integración de objetivos ESG en la gestión y evaluación del desempeño.

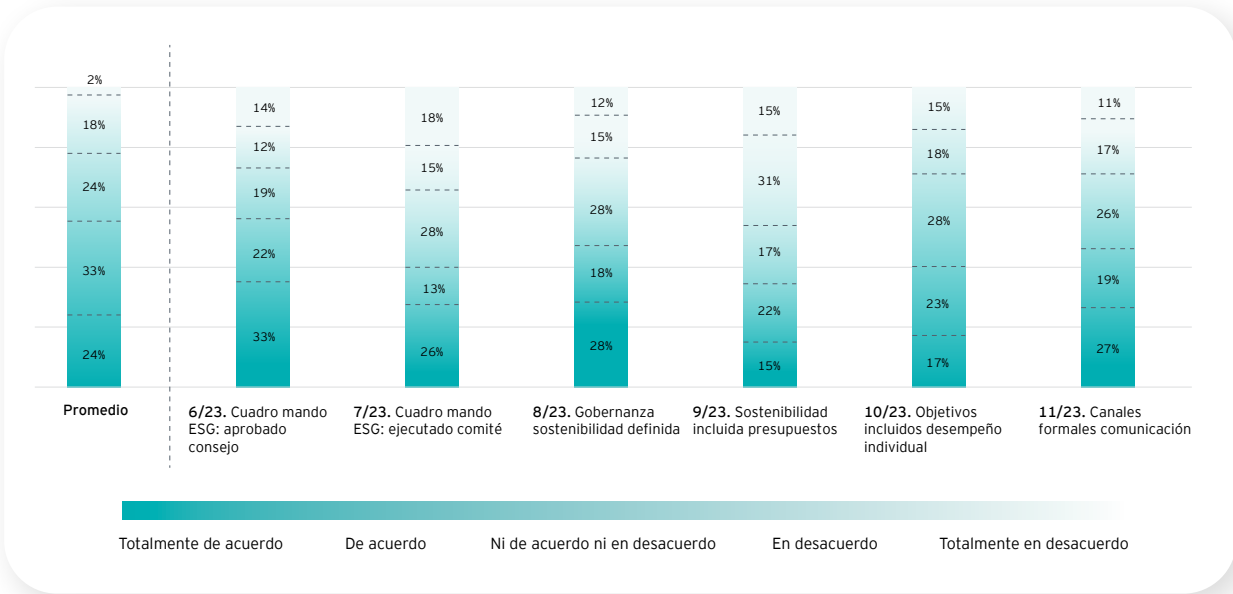
Gráfico 9: Bloque Estructura Formal. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta



En la sección “Estructura Formal” se abordan preguntas relativas a las normas y sistemas establecidos que gobiernan una organización. Esto incluye políticas escritas, organigramas, modelos de reporte y procesos de toma de decisiones. Al examinar la distribución de las respuestas para esta sección, se aprecia que una mayoría significativa de las personas encuestadas (56%,

con un 24% de “totalmente de acuerdo” y un 32% de “de acuerdo”) indica que sus organizaciones cuentan con una estructura formal para supervisar los esfuerzos en materia de sostenibilidad. Este hallazgo sugiere que existe un compromiso de integrar la sostenibilidad más allá de iniciativas individuales, incorporándola al marco organizacional central.

Gráfico 10: Bloque Estructura Formal. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta



El análisis de las preguntas concretas dentro de la sección “Estructura formal” evidencia algunos matices interesantes. En particular, el 33% y el 22% de las personas encuestadas están de acuerdo (“totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”) en que cuentan con un cuadro de mando aprobado por la el comité de dirección que abarca las tres dimensiones ESG (ambiental, social y de gobernanza). Esto evidencia un grado alto de madurez en la formulación de la medición y seguimiento del desempeño en materia de la sostenibilidad.

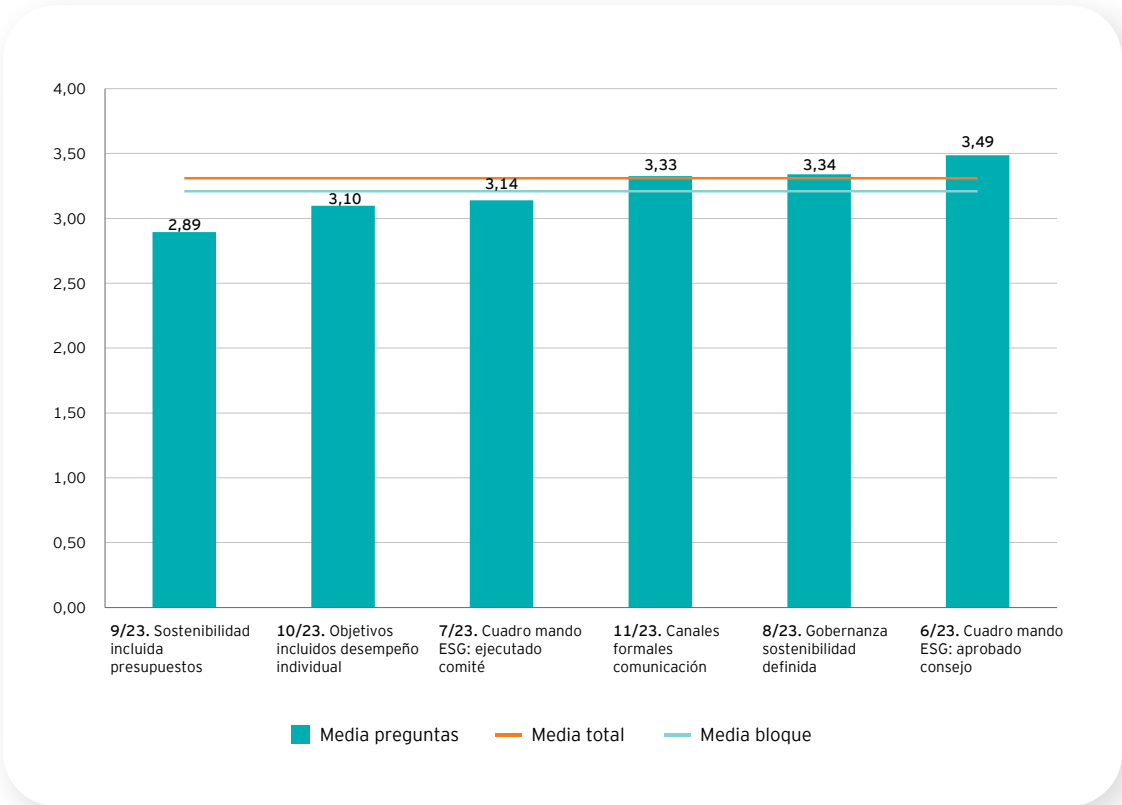
El 26% está totalmente de acuerdo en que el comité de gestión utiliza el cuadro de mando ESG y lo integra en las evaluaciones de desempeño departamental, mientras que un 33% no está de acuerdo (“en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”). Esto podría indicar una falta de comunicación respecto a cómo se hace el seguimiento del desempeño vinculado a los aspectos de sostenibilidad.

El 46% de las personas encuestadas (28% “totalmente de acuerdo” y 18% “de acuerdo”) considera que su empresa

cuenta con mecanismos bien definidos, incluidos comités dedicados, para promover iniciativas de sostenibilidad en todos los departamentos. Esto indica que, si bien queda camino por recorrer para que todas las organizaciones cuenten con mecanismos formales en este campo, casi la mitad de las organizaciones manifiesta que la sostenibilidad está siendo integrada en su gestión.

Finalmente, la encuesta también ha identificado una barrera potencial con respecto a la asignación de recursos para proyectos de sostenibilidad. Aunque algunas de las personas encuestadas no están familiarizadas con las decisiones específicas de los comités, el 31 % se declara en desacuerdo con el hecho de que los órganos de gobierno y gestión estén tomando decisiones sobre la distribución de ingresos, costes y presupuestos relacionados con proyectos de sostenibilidad entre diferentes departamentos.

Gráfico 11: Bloque Estructura formal. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque
Respuesta media por bloque



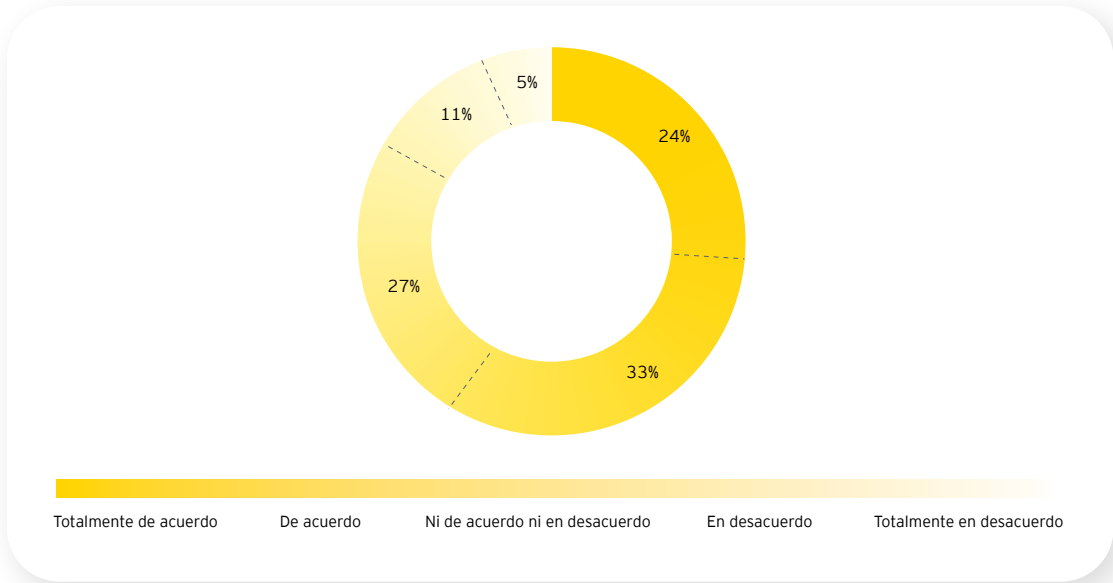
Si se analizan las puntuaciones promedio agregadas de cada una de las preguntas se observa que el dimensionamiento y asignación de recursos en materia de sostenibilidad es el área en la que se percibe un gap mayor. En segundo lugar, aparece la definición de

objetivos e incentivos individuales y del seguimiento del cuadro de mando ESG por dirección y su utilización en la evaluación del desempeño. Esto sugiere que, en comparación con el resto, estos ámbitos demandan un mayor grado de atención por parte de las organizaciones.

4.3 Personas

Si bien se observan avances en la integración de la sostenibilidad en la gestión de personas, destaca la necesidad de mejorar la comunicación, el liderazgo y la concienciación ESG entre los empleados.

Gráfico 12: Bloque Personas. Promedio nivel de desarrollo
(%) Nivel de acuerdo por tipo de respuesta



La sección “Personas” se adentra en los aspectos humanos cruciales para impulsar los esfuerzos de sostenibilidad. Esta sección examina los principales impulsores de la gestión de personas, como el liderazgo, la cultura de retroalimentación y el aprendizaje continuo. Específicamente, la encuesta indaga sobre la alineación de la alta dirección con la transformación sostenible, el fomento de la innovación responsable y el intraemprendimiento, así como la conciencia de los profesionales sobre la necesidad de conocimientos en sostenibilidad.

Los resultados de la encuesta son alentadores. La puntuación promedio agregada indica que la mayoría de las personas encuestadas (57%, con un 24% de “totalmente de acuerdo” y un 33% de “de acuerdo”) cree que sus organizaciones están fomentando una cultura que apoya la sostenibilidad. Solo un 16% expresa desacuerdo (“en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”), lo que sugiere una amplia aceptación de la importancia de los enfoques centrados en las personas para lograr los objetivos de sostenibilidad.

Gráfico 13: Bloque Personas. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta

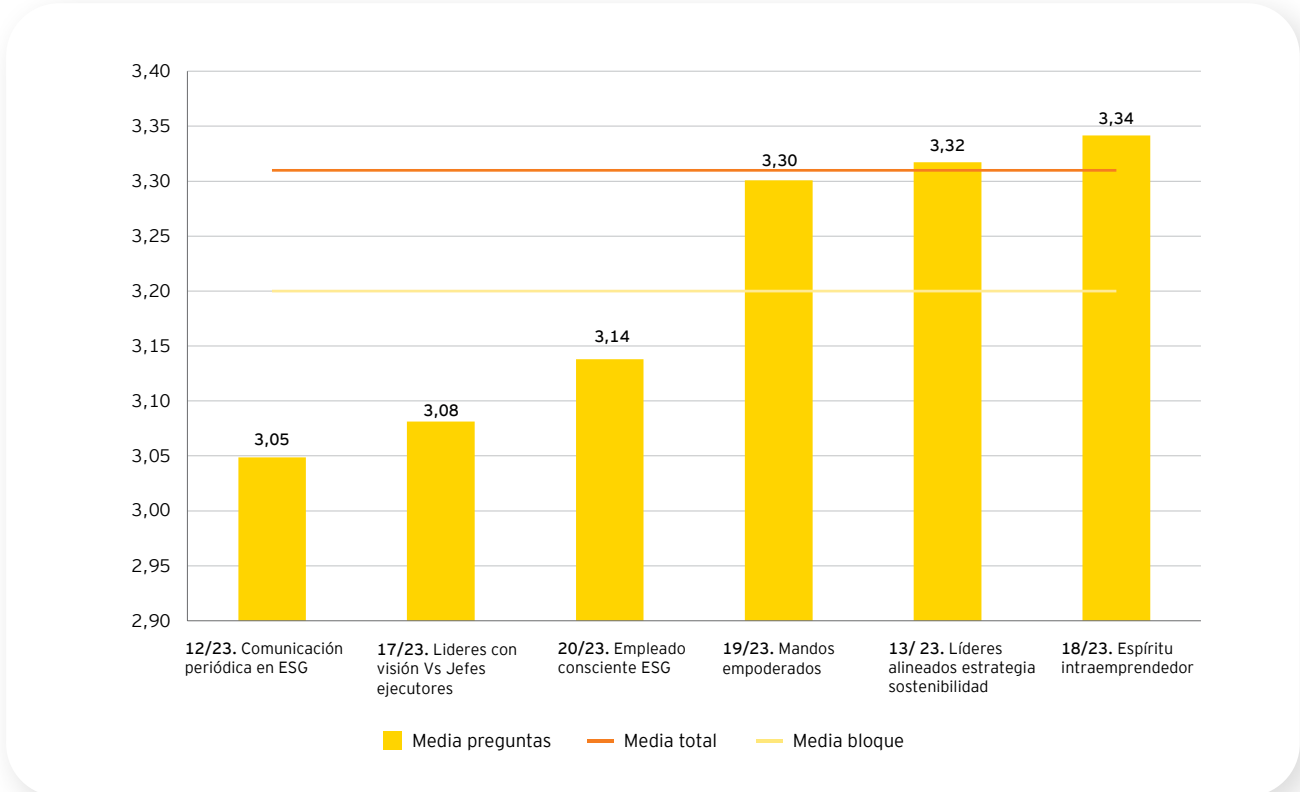


La encuesta muestra un panorama mixto en cuanto a la concienciación y el empoderamiento de los empleados en materia de sostenibilidad. Si bien el 42% de los encuestados se declaran de acuerdo con que sus organizaciones se comunican regularmente con los empleados sobre el progreso de los objetivos financieros y de sostenibilidad (con un 24% de “totalmente de acuerdo” y un 18% de “de acuerdo”), una parte significativa (38%) no está de acuerdo (“totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo”). Esto sugiere que algunas organizaciones podrían necesitar mejorar la comunicación y la transparencia en materia de sostenibilidad.

Sin embargo, hay una perspectiva más positiva con respecto al empoderamiento de los empleados. Casi la mitad de los encuestados (48%) (“totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”) considera que los gerentes están facultados para tomar la iniciativa, fomentando así una cultura de prueba y error que incentiva la innovación continua.

De manera similar, el 45% manifiesta que los empleados son conscientes de la necesidad de adquirir conocimientos en materia de ESG y sostenibilidad. Estos hallazgos sugieren una conciencia creciente dentro de algunas organizaciones, aunque aún queda espacio para mejorar la comunicación y fomentar una cultura de aprendizaje en torno a la sostenibilidad.

Gráfico 14: Bloque Personas. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque Respuesta media por bloque



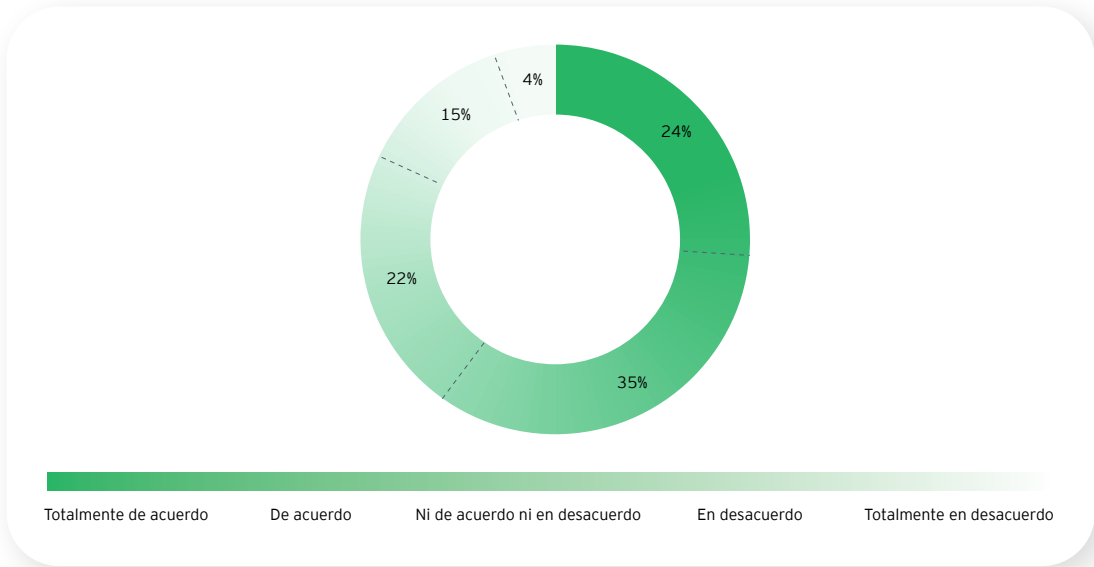
Del estudio de las puntuaciones promedio agregadas se extrae información relevante sobre los ámbitos en los que se percibe un mayor gap y que exigirían una atención mayor o más inmediata por parte de las organizaciones: la comunicación del grado de cumplimiento de los objetivos e hitos de sostenibilidad a los empleados, la atracción y formación de más líderes orientados a visión y transformación sostenible, así como la concienciación de los empleados en materia ESG.

Estos hallazgos sugieren una conciencia creciente dentro de algunas organizaciones, aunque aún queda espacio para mejorar la comunicación y fomentar una cultura de aprendizaje en torno a la sostenibilidad.

4.4 Estructura Informal

Las estructuras informales ya tienen un rol crucial en la integración de la sostenibilidad en las organizaciones, pero es necesario abordar conflictos de intereses departamentales y fomentar nuevas formas de trabajo para acelerar esa integración.

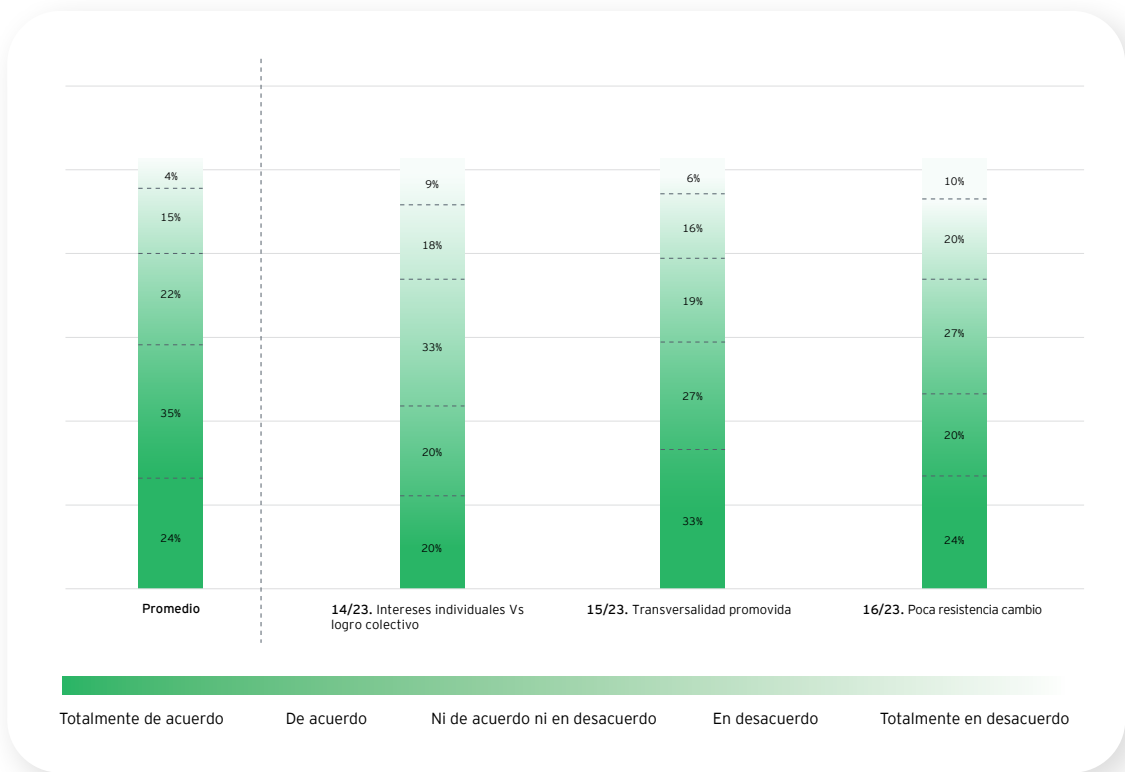
Gráfico 15: Bloque Estructura Informal. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta



La sección relativa a “Estructura Informal” profundiza en las reglas y dinámicas no escritas que dan forma a una organización. Esto incluye el liderazgo informal, las normas no escritas y los canales de comunicación no oficiales. El 59% de los encuestados (24% “totalmente de acuerdo” y 35% “de acuerdo”) considera que las estructuras informales de sus organizaciones sirven como instrumento para impulsar la sostenibilidad dentro del negocio. Esto sugiere que, incluso más allá de las políticas formalizadas, una cultura empresarial que fomente estos impulsores informales puede contribuir significativamente a los esfuerzos en materia de sostenibilidad.

Incluso más allá de las políticas formalizadas, una cultura empresarial que fomente estos impulsores informales puede contribuir significativamente a los esfuerzos en materia de sostenibilidad.

Gráfico 16: Gráfico 16: Bloque Estructura Informal. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta

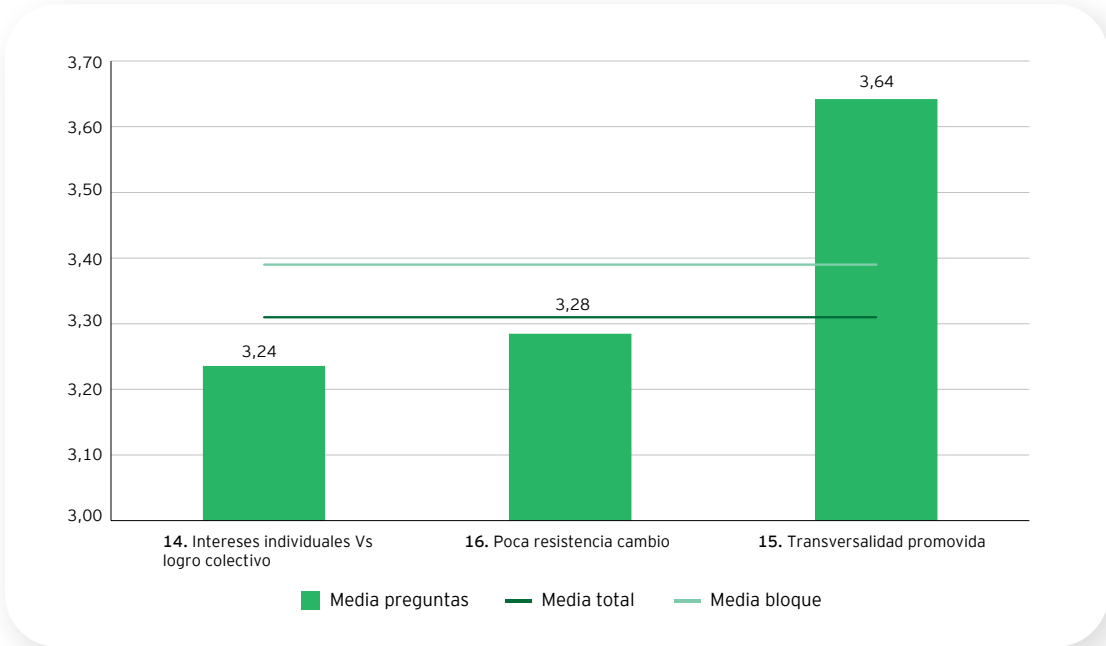


Un área clave de acuerdo se revela en la sección “Estructura Informal” en relación con la colaboración entre áreas en materia de sostenibilidad. Estos resultados están alineados con la naturaleza transversal de la sostenibilidad, que requiere la cooperación entre diferentes departamentos. Una parte significativa de los encuestados (33% “totalmente de acuerdo” y 27% “de acuerdo”) indica que su empresa promueve activamente la colaboración y los proyectos interfuncionales para avanzar en la sostenibilidad. Esta respuesta positiva sugiere una comprensión general de la importancia de integrar la sostenibilidad en todas las operaciones de la compañía.

Sin embargo, la encuesta también revela un posible obstáculo para lograr estos objetivos. Si bien la colaboración parece fomentarse, los intereses en conflicto dentro de los departamentos surge como un desafío potencial. Un 40% de los participantes está de acuerdo en que los intereses individuales dentro de los departamentos no obstaculizan los objetivos generales de sostenibilidad. No obstante, un número

significativo (33%) se mantiene neutral en este punto. Adicionalmente, un 27% manifiesta desacuerdo, lo que implica que los intereses departamentales y personales pueden impedir esfuerzos de sostenibilidad más amplios. Este hallazgo subraya la necesidad de que las organizaciones aborden posibles desajustes en este contexto.

Gráfico 17: Bloque Estructura Informal. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque
Respuesta media por bloque

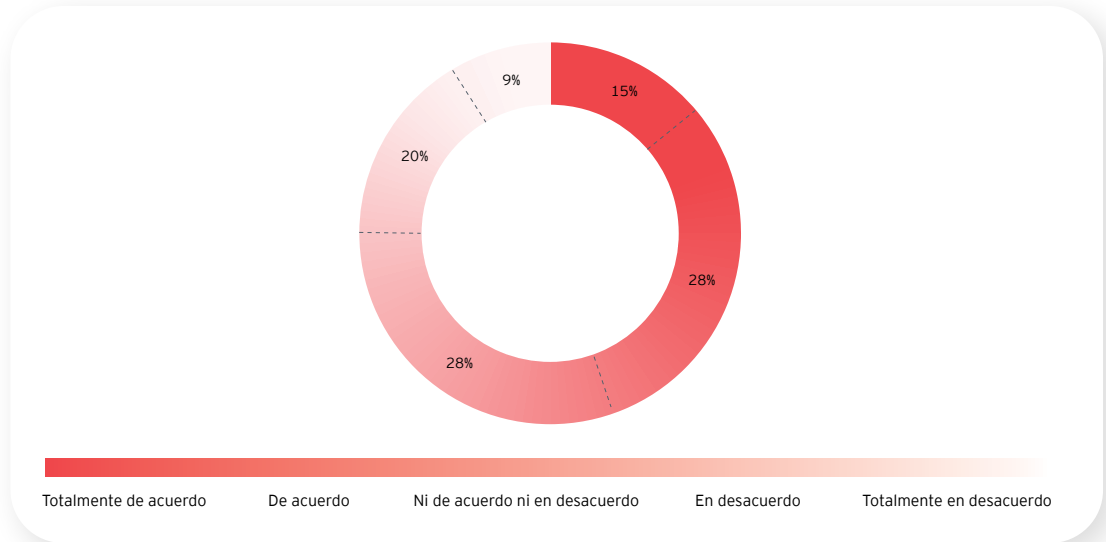


Si se analizan las puntuaciones promedio agregadas por pregunta, puede concluirse que los encuestados perciben un gap mayor en lo relativo a la superación de los intereses individuales para impulsar objetivos globales de transformación sostenible, así como en el planteamiento de nuevas formas de trabajo sin resistencia, en este orden. Esto podría dar una idea de qué ámbitos requieren una mayor o más inmediata atención por parte de las organizaciones.

4.5 Tecnología

Los resultados de la encuesta revelan que los principales desafíos tecnológicos en materia de integración de la sostenibilidad en las organizaciones son la falta de sistemas adecuados y la resistencia a la adopción de nuevas tecnologías.

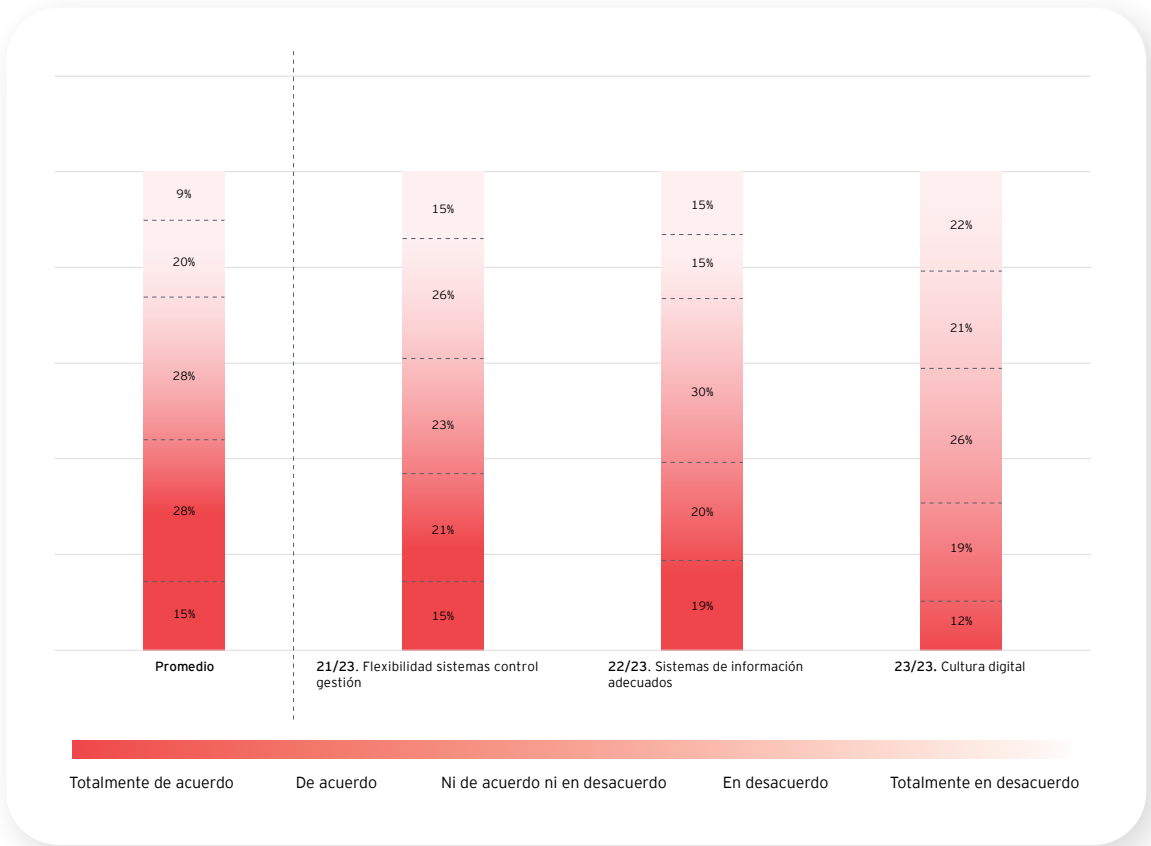
Gráfico 18: Bloque Tecnología. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta



La sección “Tecnología” evalúa los sistemas de información y su capacidad para gestionar información no financiera, así como las resistencias culturales a la adopción de nuevas tecnologías. En este punto se examina si los sistemas tecnológicos permiten la trazabilidad y digitalización de los datos, así como si las organizaciones cuentan con una cultura digital que facilite la integración de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial o el Blockchain para impulsar la sostenibilidad.

El desglose de las respuestas en esta sección revela una gama más amplia de opiniones en comparación con otras. La puntuación promedio agregada indica una distribución en todo el espectro: 15% “totalmente de acuerdo”, 28% “de acuerdo”, 28% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 20% “en desacuerdo” y 9% “totalmente en desacuerdo”. Esto sugiere que, si bien algunas organizaciones están aprovechando activamente la tecnología para la sostenibilidad, otras enfrentan desafíos de integración o resistencia cultural.

Gráfico 19: Bloque Tecnología. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta

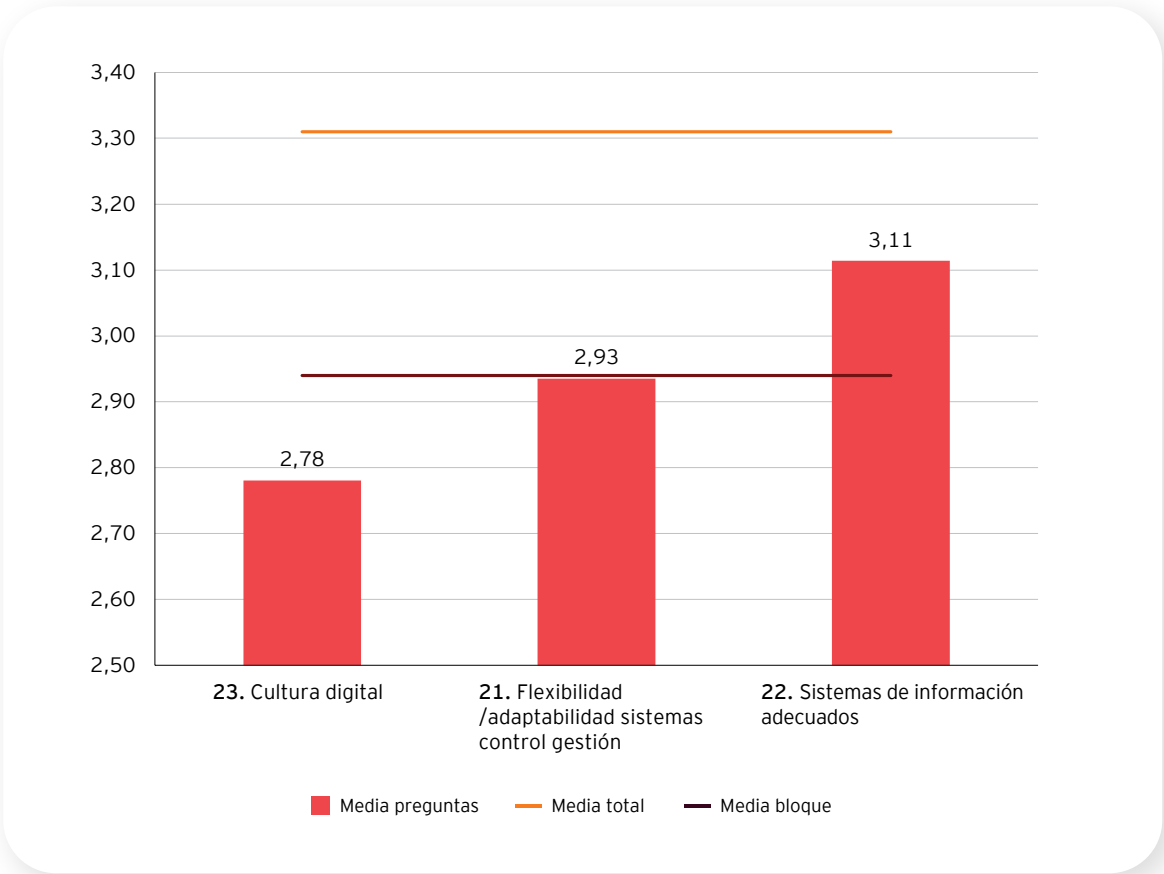


La encuesta revela algunos obstáculos relacionados con la tecnología y los sistemas de información. Solo un 39% de los encuestados (“totalmente de acuerdo” o “de acuerdo”) considera que sus organizaciones cuentan con sistemas de información adecuados para gestionar datos tanto financieros como no financieros. Esto sugiere que una parte significativa (un 30% combinado que no estuvo de acuerdo) podría estar lidiando con limitaciones en la gestión de datos.

De manera similar, la encuesta destaca posibles desafíos relacionados con la adopción digital en materia de

sostenibilidad. Aunque algunas personas (un 31% que estuvo de acuerdo) creen que la cultura digital de sus organizaciones facilita la integración de nuevas tecnologías como la IA o el Blockchain, una mayor parte expresó su desacuerdo. Un 43% (22% “totalmente en desacuerdo” y 21% “en desacuerdo”) no se manifestó de conforme con esta afirmación, lo que sugiere una posible resistencia cultural o falta de infraestructura para la innovación tecnológica en materia de sostenibilidad.

Gráfico 20: Bloque Tecnología. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque
Respuesta media por bloque



Las puntuaciones promedio agregadas de las tres preguntas del bloque Tecnología se sitúan por debajo de la media global, lo que denota que el gap percibido para este bloque es superior al de los demás y que, por lo tanto, se trata de un ámbito que requiere de un grado de atención mayor por parte de las organizaciones. Más concretamente, parece que el desarrollo de una cultura digital que permita integrar nuevas tecnologías e impulsar la sostenibilidad es un área que merece atención especial.

Parece que el desarrollo de una cultura digital que permita integrar nuevas tecnologías e impulsar la sostenibilidad es un área que merece atención especial.

05 Líneas de Avance para acelerar la transformación sostenible

En este capítulo se ofrecen una serie de líneas de avance, o posibles líneas de trabajo, para acelerar el cambio de cultura corporativa hacia una transformación sostenible. Las líneas que aquí se recogen se ordenan en función de las principales conclusiones identificadas en el estudio (ver resumen ejecutivo, capítulo 3.2 de este informe).

En todo caso, **el punto de partida siempre será realizar un diagnóstico de cultura corporativa** para entender el punto de partida de la compañía ante la transformación sostenible e identificar los principales gaps a los que se enfrenta la organización en cada uno de los cinco bloques de análisis (propósito y valores; estructura formal; estructura informal; personas; y tecnología). Una vez identificados estos gaps, cada compañía tendrá que decidir dos cosas: (1) cuáles de las líneas de avance que se proponen en este capítulo para acelerar la transformación sostenible; y (2) en qué orden temporal las implanta. Ni todas las líneas valen para todas las empresas, ni los mismos calendarios se aplican a todas.

El objetivo es acelerar la transformación sostenible activando las palancas adecuadas para impactar en la cultura de las organizaciones, al promover la sostenibilidad en todos sus ámbitos (responsabilidad ambiental, inclusividad, ética, compromiso comunitario, transparencia, innovación, etc.). Cada línea de actuación no solo mejora la eficiencia y competitividad de la empresa, sino que también crea un entorno laboral motivador y cohesivo, alineado con un propósito común de sostenibilidad. El cambio cultural que pueda conseguirse no solo generará un impacto positivo en las compañías, sino también en sus grupos de interés: empleados, clientes y la comunidad en general.

Líneas de avance para que la tecnología tenga el potencial de convertirse en el principal acelerador de la transformación sostenible

Punto de partida del diagnóstico realizado: la integración de tecnologías para gestionar la sostenibilidad (Sistemas de información, Inteligencia Artificial, Blockchain, etc.) arroja gap de -0,54 puntos sobre la media.

La implantación de la tecnología de forma ordinaria y masiva para garantizar la disponibilidad y la trazabilidad de los datos ESG puede ser el gran acelerador del cambio cultural, más efectivo incluso que cualquier otra palanca de transformación. La hoja de ruta para implantar la tecnología en materia de ESG podía ser semejante al proceso digitalización que acometieron las empresas hace ya años: empezaron creando un área de transformación digital, que actuaba de unidad motora del cambio, y después desplegaron la digitalización de los procesos de forma masiva en todas las áreas.

La entrada en vigor de la [Directiva 2022/2464 de 14 de diciembre de 2022 sobre información corporativa en materia de sostenibilidad \(CSRD por sus siglas en inglés\)](#), que se despliega a través de Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS, o ESRS en sus siglas en inglés), obligará a gestionar cantidades ingentes de datos que, para mayor complicación, se encuentran dispersos en múltiples áreas de la propia organización y en toda su cadena de valor (aguas arriba y aguas abajo). Para entender el desafío del reto conviene recordar que las NEIS exigen reportar hasta 783 mandatory datapoints (Shall datapoints) y 269 voluntary (May datapoints), algunos de ellos de forma cuantitativa y otros de forma cualitativa. Algunas de estas líneas de avance son:

- ▶ **Sistemas de Información para la Información de Sostenibilidad (SCIS, antes, SCINF).** De la misma forma que las empresas implantaron sistemas de información para la información financiera hace años y dado que se está produciendo una equiparación de la información no financiera con la financiera, las compañías necesitarán invertir en software que les permitan gestionar adecuadamente los datos ESG. En un entorno donde la cantidad de cuestiones ESG a medir y reportar no para de crecer, la incorporación de herramientas tecnológicas y digitales para la captura y gestión de datos es fundamental. Actualmente, existe en el mercado una amplia gama de soluciones tecnológicas diseñadas para ayudar a las empresas en su transformación sostenible.
- ▶ **Inteligencia Artificial (IA).** La IA tiene el potencial de ayudar a las compañías a operar de manera más eficiente y sostenible. El uso de grandes modelos lingüísticos (LLM) para procesar ficheros y poder acceder a información resumida o, incluso, “realizar preguntas específicas a los documentos”, puede facilitar el trabajo de los profesionales, aumentando la productividad y el acceso a la información necesaria para poder ir más rápido. Además, la adopción de la (IA) aspira a mejorar en un futuro próximo la eficiencia operativa y la toma de decisiones en el lugar de trabajo, desde la automatización de tareas rutinarias hasta el análisis avanzado de datos para identificar oportunidades de mejora.
- ▶ **Blockchain.** Esta tecnología puede acelerar la transformación sostenible al proporcionar transparencia y trazabilidad en las cadenas de suministro. Esto permite a las empresas verificar el origen de los productos y asegurar prácticas éticas y sostenibles. Además, facilita la implementación de contratos inteligentes que automatizan y garantizan el cumplimiento de normas ambientales y sociales. Blockchain también puede mejorar la gestión de datos, asegurando que la información sobre sostenibilidad sea precisa y accesible para todas las partes interesadas, fomentando así la responsabilidad y la toma de decisiones informadas.

- ▶ **Herramientas específicas para algunas funciones concretas.** Más allá de los sistemas de información, existen ya algunas herramientas diseñadas específicamente para medir, gestionar y comunicar de forma global los avances en información no financiera; medir la huella de carbono; evaluar riesgos físicos y de transición asociados al cambio climático; impulsar la descarbonización; ayudar en la adopción de un modelo de economía circular y medir el gap respecto a los marcos de reporting más relevantes, como CSRD/ESRS, GRI, SASB, o para monitorizar el progreso en la respuesta a ratings e índices.

En todo caso, **el reto de la adopción tecnológica no consiste exclusivamente en la adquisición de herramientas.** En la mayoría de los casos, se necesita también acompañamiento para su diseño funcional y la definición de requerimientos adaptados a las necesidades concretas de la organización. Además, para que la adopción tecnológica sea efectiva es necesario asegurar la adopción cultural y ofrecer la capacitación necesaria para un despliegue efectivo.

El nivel de capacitación necesario para cada empleado puede variar en función de su rol. Si se quiere impulsar el desarrollo de una cultura digital, la empresa puede valorar una formación a distintos niveles. Por ejemplo, proporcionando a la mayoría de los empleados una formación más básica orientada a mejorar la productividad con la IA y nuevas tecnologías en tareas “cotidianas” y, al mismo tiempo, facilitar formación más especializada a perfiles específicos que estén más involucrados en áreas donde la innovación sea relevante. Dentro de la capacitación de los empleados, habría que informar de los principios políticos y de gobernanza de la IA (políticas, marcos y normas para dirigir la aplicación de la IA garantizando la seguridad, la equidad y el respeto de los derechos humanos). Idealmente, las herramientas para formación y activación del empleado también deben permitir recoger información agregada de los profesionales con el fin de medir el avance en la cultura digital, tanto en términos de conocimiento como de hábitos y percepción del empleado.

Líneas de avance para que los objetivos corporativos de ESG no “vuelen demasiado alto” para ser activados y comprendidos por los empleados de base.

Punto de partida del diagnóstico realizado: Los datos indican que existen dos gaps negativos que hay que reducir: el conocimiento de la estrategia de sostenibilidad y su aplicación en el día a día de las decisiones por parte de los empleados (en sus decisiones y acciones cotidianas [gap de -0,39 puntos sobre la media]; y la consciencia del empleado sobre la necesidad de transformarse y adquirir conocimientos en ESG/ sostenibilidad [gap de -0,18 puntos sobre la media].

La experiencia de gestión demuestra que, si los objetivos de la compañía no se “traducen” a los objetivos de las áreas operativas ni a los objetivos individuales, será difícil acelerar cualquier cambio. En el caso de la sostenibilidad, objetivos tan “grandes” como la reducción de las emisiones de Gases Efecto Invernadero, o la depreciación de activos por el riesgo climático, pueden considerarse muy lejos del día a día del personal de base y muy poco accionables para este colectivo. No hablamos solo del modelo de retribución e incentivos, sino de “bajar” la sostenibilidad al día a día y a las acciones cotidianas de la plantilla. Algunas líneas de avance son:

- ▶ **Medición sistematizada.** A través de encuestas u otras herramientas, que permitan seguir algunos indicadores como el conocimiento de la plantilla en materia de sostenibilidad, la percepción de los empleados respecto a las iniciativas de la empresa, la familiaridad con los objetivos ESG o la alineación de los empleados con el propósito, entre otros.
- ▶ **Plan de comunicación dirigido a toda la plantilla** para transmitirles la profundidad de la transformación sostenible en su sector de actividad y en su perfil profesional concreto; para informarles de la estrategia de sostenibilidad y para explicarles cómo progresa en el tiempo de manera regular (qué hitos se alcanzan, cómo, en qué localizaciones, etc.). La comunicación clara y transparente sobre las iniciativas y logros en sostenibilidad mejora la percepción externa

de la empresa y fortalece la cultura interna. Con este plan, además, los empleados se sienten valorados y motivados, lo que crea un ambiente de trabajo positivo y una cultura de reconocimiento y celebración de logros.

- ▶ **Programas de cultura de aprendizaje constante y adaptación al cambio que supone la sostenibilidad, entre los que pueden destacarse las siguientes acciones:**
 - Programas de actualización y reaprendizaje, con foco en itinerarios de skills digitales, IA, Sostenibilidad y skills adaptativas. Este tipo de programas son una prioridad para asegurar que los empleados puedan adaptarse a los cambios del mercado y contribuir a los nuevos modelos de negocio. Plataformas de reskilling y upskilling que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y competencias de manera continua y personalizada en temas concretos asociados a criterios ESG (riesgos y oportunidades). Estas plataformas utilizan ya inteligencia artificial para identificar necesidades de formación, personalizar rutas de aprendizaje y evaluar el progreso de los empleados.
 - Píldoras formativas o programas de formación que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y competencias de manera continua y personalizada.
 - Programas de colaboración interna para involucrar a los empleados en la definición de la estrategia de sostenibilidad, en la elección de proyectos (internos o externos) de impacto, en la recopilación de ideas de mejora y eficiencia en la gestión. El objetivo es crear una plataforma que permita a toda la plantilla colaborar y formar parte de la transformación que está liderando la empresa.
- ▶ **Retos o desafíos específicos basados en objetivos ESG.** Para involucrar a la plantilla pueden lanzarse objetivos específicos para que las diferentes áreas de negocio, áreas funcionales o departamentos puedan establecer competiciones y solventar retos entre ellos para dar respuesta a los objetivos ESG.

- ▶ **Programas de reconocimiento individuales o colectivos asociados a planes de sostenibilidad**, donde se busca activamente reconocer los impactos positivos sobre la vida de las personas y minimizar los impactos negativos sobre el entorno.
- ▶ **Programas que permitan la tracción de los empleados con otros grupos de interés**, especialmente proveedores y consumidores. Se trata de desplegar programas concretos donde los empleados involucren a estos colectivos para entender mejor los impactos positivos o negativos de la compañía en el medio ambiente y la sociedad.
- ▶ **Hacer vivir el propósito**. Si el propósito está alejado del día a día de los empleados de base se pierden el sentido de pertenencia y el engagement con la compañía. Para evitar este gap, pueden ponerse en marcha diferentes líneas de trabajo que tienen como objetivo que la persona no sea un sujeto pasivo que solo recibe información sobre el propósito, pueden implantarse algunos programas de entrenamiento que permitan:
 - Incluir el propósito como un “filtro” en el proceso ordinario de toma de decisiones, y situarlo en un plano referencial frente a otros criterios técnicos, operativos o económicos). Se trata de capacitar a los mandos para que entienda si su decisión “pasa o no pasa” el filtro de las exigencias del propósito y cómo su decisión potencia que la compañía mejore su impacto positivo y minimice el negativo.
 - Traducir el propósito en significados concretos para cada una de las unidades de negocio, áreas funcionales o geografías de la compañía.
 - Desplegar programas de voluntariado corporativo demuestra el compromiso de la empresa con el bienestar comunitario y social. Los programas de voluntariado fortalecen la conexión de la empresa con la comunidad y permiten a los empleados involucrarse y contribuir de manera significativa. Esta práctica inspira una cultura de compromiso y solidaridad, donde los empleados se sienten orgullosos del impacto positivo que generan y se sienten más conectados tanto con la empresa como con la sociedad en general.
- ▶ **Concretar los valores corporativos en comportamientos observables**. En un artículo sobre valores corporativos publicado en la [Sloan Management Review en 2020](#)⁴, se investigó a cerca de 700 grandes organizaciones, principalmente estadounidenses, y se descubrió que cuatro valores se mencionaban de forma recurrente: la integridad, mencionada por el 65% de todas las empresas, seguida de la colaboración (53%), el enfoque en el cliente (48%) y el respeto (35%). Este hallazgo pone de manifiesto que, si muchas compañías usan el mismo set de valores, el principal desafío

Para todas las acciones descritas en este apartado, es posible apoyarse en **aplicaciones (mobile y web) que permitan proponer una serie de acciones y formaciones a los empleados acorde con su rol**, midiendo el impacto y el aprendizaje; vinculando la acción al propósito de la empresa y permitiendo lanzar encuestas para recoger información de manera periódica.

Líneas de avance para incorporar el propósito y los valores en el proceso ordinario de toma de decisiones y acelerar la transformación sostenible.

Punto de partida del diagnóstico realizado: Los datos indican que aunque el propósito y los valores corporativos se encuentran bien definidos en las organizaciones [gap de +0,98 puntos sobre la media], el reto pendiente es que los empleados conozcan la estrategia de sostenibilidad y, sobre todo, la aplican en sus decisiones y acciones cotidianas para que el propósito corporativo no sea una mera declaración de intenciones, sino un verdadero drive que impacta y condiciona la estrategia, las operaciones y los resultados. [gap de -0,39 puntos sobre la media].

Los empleados necesitan saber de qué manera son parte del propósito de la organización y cómo pueden contribuir. La falta de un propósito bien definido y comunicado es, según Gallup, una de las principales causas de que solo el 20% de los empleados a nivel global se sientan implicados con la empresa, lo cual puede impactar en las tasas de rotación y absentismo.

es “traducir esos valores” comúnmente utilizados a comportamientos observables propios para cada compañía, para cada una de sus unidades de negocio, sus áreas funcionales o sus geografías. Esta “traducción” a comportamientos observables permite a las empresas no solo concretar conceptos más o menos abstractos en realidades concretas, sino también incorporar esas realidades al proceso de evaluación del desempeño.

“Líneas de avance para que el cuadro de mando de ESG trascienda” las paredes del Consejo de Administracion”, se incorpore en los órganos de gestión y se traduzca en los presupuestos de ingresos y gastos de las áreas operativas”

Punto de partida del diagnóstico realizado. A pesar de la existencia de un cuadro de mando para las tres dimensiones ESG, aprobado por el consejo, [gap de +0,17 puntos sobre la media], es necesario avanzar en una doble dirección: (1) que tanto en los órganos de gobierno como en los de gestión se clarifiquen las decisiones sobre la distribución de ingresos, costes y presupuestos que tiene que asumir cada área en relación a los proyectos de sostenibilidad [gap de -0,43 puntos sobre la media]; y (2) que ese cuadro de mando se siga de forma regular por el comité de dirección y se integre en la evaluación de desempeño comité [gap de -0,18 puntos sobre la media].

La Directiva CSRD exige a las empresas que, para cada una de las Normas Europeas de Información de Sostenibilidad (NEIS o ESRS en sus siglas en inglés) establezcan objetivos, definan la estrategia, concreten las métricas de medida y clarifique el modelo de gobernanza. El reto es importante porque, aunque en las empresas existen cuadros de mando aprobados por el consejo para las tres dimensiones ESG, no siempre consigue un seguimiento sistemático en el comité de dirección, ni se identifican las áreas cuya gestión impacta en cada uno de los indicadores del cuadro de mando, ni se definen los planes de inversión y gasto necesarios para su mejora. Para afrontar este problema, se pueden aplicar las siguientes estrategias:

- ▶ **Definir un modelo claro de Gobernanza de la sostenibilidad**, en el que se establezcan las responsabilidades de los órganos de gobierno (Consejo de Administración y sus Comisiones), de los órganos de gestión (Comité de Dirección y Comités que dependan de éste a través de los principales ejecutivos CEO-1), y de la Dirección de Sostenibilidad. El objetivo del modelo de gobernanza persigue definir los objetivos ESG, establecer la estrategia para alcanzarlos y clarificar en una matriz de asignación de responsabilidades quién hace qué (aprobación, ejecución, supervisión, comunicación, etc.).
- ▶ **Establecer un sistema de Control Interno de la Información de Sostenibilidad (SCIIS, antes SCINF)** que, a través de un conjunto de procesos, procedimientos y políticas implementadas, permita a la compañía garantizar la eficiencia y efectividad de sus operaciones, la confiabilidad de la información financiera y no financiera, así como el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.
- ▶ Identificar las áreas prioritarias de gestión y las acciones necesarias para fortalecerlas y mejorar el desempeño. Para ello es necesario:
 - Realizar un análisis de doble materialidad que identifique los aspectos más relevantes para las organizaciones y sus grupos de interés en materia de sostenibilidad, sobre los que debe centrarse la gestión y el reporte.
 - Evaluar la madurez del reporte y los sistemas de gestión relacionados con esos aspectos, conforme a las exigencias de la CSRD y las NEIS, identificando las brechas existentes.
 - Formular las acciones necesarias para cerrar esas brechas y asegurar que su reporte y modelo de gestión se alineen con el nuevo marco, incluyendo la definición de métricas y objetivos que permitan hacer seguimiento de la implantación de dichas acciones.

4 Sull, D., Turconi, S., & Sull, C. (2020). When it comes to culture, does your company walk the talk? MIT Sloan Management Review.

- Desarrollar o actualizar el cuadro de mando ESG de la organización incluyendo las métricas definidas para robustecer la gestión en materia de sostenibilidad y, en definitiva, mejorar el desempeño de la organización.
- **Asignar y distribuir presupuestos en función de los pilares estratégicos definidos, los proyectos y las áreas clave.** En este sentido, es fundamental que las organizaciones revisen su modelo organizativo, precedido de un diagnóstico, con foco en la definición de nuevas funciones necesarias para integrar la sostenibilidad en su gestión e impulsar la transformación sostenible. Esta revisión puede suponer la definición de roles y funciones específicos vinculados con la sostenibilidad (p.ej. en materia de diversidad, modelo de gobierno, etc.), así como la adecuación de las formas de trabajo a criterios ESG.
- **Incorporar KPI de ESG para managers y empleados en el modelo retributivo y en la evaluación de desempeño.** Si la política retributiva traslada el mensaje de que algo es importante tanto para la retribución de un ejercicio como para promociones futuras, es importante incorporar métricas ESG de forma masiva. Para ello puede utilizarse un *Balanced Scorecard* integrado que incluya métricas financieras, de clientes, de procesos internos, de aprendizaje, de crecimiento... y de aspectos ESG. Para ello ya existen *dashboards near real time* que estén disponibles para el seguimiento de KPIs.
- **Alinear los procesos de negocio a prácticas sostenibles.** La optimización de recursos y la reducción del impacto ambiental en todas las operaciones no solo logran una mayor eficiencia y reducción de costos, sino que también cumplen con las regulaciones ambientales. Este enfoque está promoviendo una cultura de responsabilidad y conciencia ambiental entre todos los empleados, estableciendo un nuevo estándar de operación donde la sostenibilidad es una prioridad.
- **Integrar progresivamente la sostenibilidad en las políticas y prácticas de recursos humanos.** Con el despliegue de políticas e iniciativas de diversidad, inclusión y bienestar, la empresa demuestra que valora a sus empleados como individuos completos.

Esto motiva a los empleados a alinearse con los valores de la empresa y participar activamente en iniciativas sostenibles, promoviendo una cultura inclusiva y solidaria y atrayendo el interés de grupos de inversión y colectivos de interés clave. El empleo de IA está contribuyendo a un entorno laboral más inclusivo al eliminar sesgos en procesos como la contratación y la evaluación del desempeño, promoviendo así una cultura de equidad y transparencia.

Líneas de avance para evitar que la falta de flexibilidad de los sistemas de control de gestión impida compartir presupuestos entre áreas y se frene la transversalidad que exige la transformación

Punto de partida del diagnóstico realizado. A pesar de que las compañías promueven la transversalidad por la vía de la colaboración y los proyectos entre áreas [gap de +0,32 puntos sobre la media], los sistemas de control de gestión podrían ser más flexibles para compartir presupuestos entre áreas más allá de los centros de coste verticales [gap de -0,39 puntos sobre la media].

Aunque las empresas cada vez más navegan hacia nuevos modelos organizativos más planos y que favorezcan la transversalidad (organizaciones más basadas en proyectos que en funciones, proyectos end to end, etc.) y ya han adoptado nuevas formas de trabajo, lo cierto es que los sistemas de control de gestión, basados sobre todo en el concepto del “Centro de Coste” por área de actividad, se perciben aún como poco flexibles para el trabajo transversal porque perpetúan la cultura del silo y no siempre facilitan la posibilidad de compartir presupuestos entre áreas, algo que es consustancial a los proyectos ESG. Para reducir esta falta de flexibilidad, se proponen:

- **Intervenciones en la estructura formal.** Entre otras acciones, las empresas pueden crear unidades de negocio transversales y roles de coordinación transversal, incluyendo fondos de innovación y colaboración que a su vez sean transversales. Para

flexibilizar los sistemas de control, se puede hacer una revisión de las políticas financieras y hacer una presupuestación basada en proyectos (permitiendo asignar presupuesto a proyectos transversales). Estos proyectos deben poder monitorizarse con herramientas de gestión de proyectos que permitan su seguimiento. Además, la colaboración entre departamentos puede fomentarse estableciendo equipos multidisciplinarios y estableciendo incentivos a la colaboración.

- **Intervenciones en la estructura informal.** Con el objetivo de superar la barrera de los silos funcionales para acelerar la transformación de las organizaciones, pueden desplegarse programas específicos de Change Management en momentos concretos para movilizar a toda la organización o a áreas específica para alcanzar determinados objetivos, con intervenciones vinculadas a la creación y dinamización de redes de cambio, o modelos orientados al cambio de hábitos.

En todo caso, la adopción de herramientas de *smartwork*, como las plataformas de colaboración en línea y las aplicaciones de gestión de proyectos, están impulsando la flexibilidad y el trabajo remoto. Estas herramientas no solo mejoran la productividad y la eficiencia, sino que también permiten una mejor comunicación y colaboración entre equipos dispersos geográficamente.

El empleo de IA está contribuyendo a un entorno laboral más inclusivo al eliminar sesgos en procesos como la contratación y la evaluación del desempeño, promoviendo así una cultura de equidad y transparencia.

A

Anexo

SOBRE LA METODOLOGÍA

1. Preguntas de la Encuesta

Las respuestas se proporcionaron utilizando una escala Likert de cinco puntos que variaba desde “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5).

Bloque	Pregunta
Propósito /valores	01/23. El propósito corporativo de la compañía (su razón de existir) está claramente definido, es conocido por todos los empleados y se ha incorporado a las principales áreas funcionales de la compañía.
	02/23. La compañía tiene valores definidos.
	03/23. La sostenibilidad está incluida en los valores de la compañía.
	04/23. Los valores se reflejan en comportamientos tangibles cuando se toman decisiones.
	05/23. Los empleados conocen la estrategia de sostenibilidad y la aplican en sus decisiones y acciones cotidianas.
Estructura formal	06/23. La compañía cuenta con un cuadro de mando, aprobado por el consejo, para las tres dimensiones ESG.
	07/23. El cuadro de mando ESG es seguido por el comité de dirección y está integrado en la evaluación de desempeño de las áreas que conforman dicho comité.
	08/23. La compañía cuenta con mecanismos bien estructurados, incluyendo comités específicos, para impulsar la implementación de proyectos de sostenibilidad entre todas las áreas.
	09/23. En los comités específicos, tanto en los órganos de gobierno (consejo de administración) como en los órganos de gestión (comité de dirección y comités específicos) se abordan decisiones sobre la distribución de ingresos, costes y presupuestos que tiene que asumir cada área en relación a los proyectos de sostenibilidad.
	10/23. Los objetivos e incentivos se establecen de forma que permiten valorar el desempeño individual, tanto en el área funcional o unidad propia, como en los proyectos transversales en los que se participa.
	11/23. La compañía cuenta con canales de comunicación formalizados que posibilitan el seguimiento del desempeño general de la compañía y de las líneas y unidades de negocio específicas, tanto en los aspectos financieros como los de sostenibilidad.

Personas	12/23. Los empleados reciben de manera periódica información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección, así como de los hitos alcanzados, tanto de objetivos financieros como de objetivos de sostenibilidad.
	13/ 23. El liderazgo de primer nivel está alineado con la transformación de la compañía que exige la sostenibilidad (descarbonización, transformación del modelo de negocio,financiación sostenible...).
	17/23. La compañía cuenta con más líderes orientados en construir una visión de futuro y a la transformación de la compañía hacia una modelo de empresa sostenible que con jefes orientados a la gestión de las operaciones diarias.
	18/23. La compañía tiene iniciativa y un espíritu intraemprendedor suficiente para contribuir a la transformación sostenible (nuevos procesos, nuevos servicios, nuevos productos).
	19/23. Se empodera a los mandos para tomar iniciativas y se favorece la cultura de la prueba y el error, invitando a la innovación permanente.
Estructura informal	20/23. El empleado es consciente de la necesidad de transformarse y adquirir conocimientos en ESG / sostenibilidad.
	14/23. Los intereses individuales de cada área no obstaculizan el logro de los objetivos globales de la transformación sostenible en todas las áreas de la sostenibilidad (ambiental, social y de gobernanza).
	15/23. Dada la naturaleza transversal de los proyectos de sostenibilidad, en la compañía se promueve la colaboración y los proyectos entre áreas.
Tecnología	21/23. Los sistemas de control de gestión son flexibles / adaptables y permiten compartir presupuestos entre áreas más allá de los centros de coste verticales
	22/23. La compañía cuenta con sistemas de información adecuados, que permiten disponer de datos fiables para gestionar tanto la información financiera como la información no financiera.
	23/23. La compañía tiene una cultura digital que permite integrar fácilmente nuevas tecnologías (IA, Blockchain...) en el día a día para impulsar la sostenibilidad.

2. Análisis de Datos

2.1 Procedimiento de Análisis

Los datos recopilados de la encuesta han sido analizados para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en la cultura corporativa relacionada con la sostenibilidad. Se han realizado los siguientes pasos:

▸ Codificación de Respuestas:

Quitar el texto que está y sustituirlo por este otro:

Las respuestas se proporcionaron utilizando una escala Likert de cinco puntos que variaba desde “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5). Estas valoraciones, que se han emitido en relación con los enunciados cerrados que se presentan a continuación, se interpretan como posicionamientos sobre el nivel de desarrollo percibido para cada una de las palancas reflejadas en esos enunciados. De esta forma, una valoración cercana al “Totalmente de acuerdo” se traduciría como un nivel alto de desarrollo percibido por la persona encuestada, mientras que una valoración cercana al “Totalmente en desacuerdo” se interpretaría con un nivel de desarrollo percibido bajo.

▸ Análisis Descriptivo:

Se han calculado estadísticas descriptivas (promedios, medianas, etc.) para cada pregunta y se han generado gráficos y tablas para visualizar los resultados de manera clara y comprensible.

▸ Análisis Comparativo:

Se han comparado los resultados entre diferentes bloques y preguntas para identificar áreas de fortaleza y debilidad y extraer conclusiones.

2.2 Validación de Resultados

Se han realizado validaciones internas para asegurar la precisión y consistencia de los datos recopilados. Esto incluye la revisión de las respuestas incompletas o inconsistentes.

2.3 Limitaciones del Estudio

Aunque la encuesta proporciona una visión valiosa de la integración de la sostenibilidad en la cultura corporativa, es importante reconocer algunas limitaciones:

▸ Muestra:

La representatividad de la muestra puede estar limitada por sutamaño y composición, por lo que no se ofrecen cortes específicos por sectores de actividad ni tamaño de empresa. Además, las respuestas pueden reflejar sesgos individuales y no necesariamente representar la opinión generalizada de toda la organización.

▸ Naturaleza de las Preguntas:

Algunas preguntas pueden ser interpretadas de manera diferente por las personas encuestadas, lo que puede afectar la consistencia de las respuestas.

▸ Contexto Organizacional:

Las diferencias en el contexto organizacional, como el sector, el tamaño de la empresa y la ubicación geográfica, pueden influir en los resultados y su aplicabilidad general.

3. Tabla de Gráficos

Gráfico 1	Perfil de las compañías participantes en el estudio Sector / Número de empleados
Gráfico 2	Nivel de desarrollo de las palancas culturales para impulsar la transformación sostenible Gap (+) o (-) sobre la respuesta media de 3,32. Nivel de desarrollo de 1 a 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto
Gráfico 3	Desarrollo de cada bloque de cultura corporativa (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 4	Nivel de desarrollo de cada bloque de cultura corporativa Respuesta media por bloque
Gráfico 5	Nivel de desarrollo de las palancas culturales para impulsar la transformación sostenible Respuesta media por palanca
Gráfico 6	Bloque Propósito / Valores. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 7	Bloque Propósito / Valores. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 8	Bloque Propósito / valores. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque Respuesta media por bloque
Gráfico 9	Bloque Estructura Formal. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 10	Bloque Estructura Formal. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 11	Bloque Estructura formal. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque Respuesta media por bloque
Gráfico 12	Bloque Personas. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 13	Bloque Personas. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 14	Bloque Personas. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque Respuesta media por bloque
Gráfico 15	Estructura Informal. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 16	Bloque Estructura Informal. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 17	Bloque Estructura Informal. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque Respuesta media por bloque
Gráfico 18	Bloque Tecnología. Promedio nivel de desarrollo (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 19	Bloque Tecnología. Nivel de desarrollo de cada palanca (%) Por tipo de respuesta
Gráfico 20	Bloque Tecnología. Nivel de desarrollo cada palanca del bloque Respuesta media por bloque

EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

© 2024 Ernst & Young, S.L.
Todos los derechos reservados.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es