



Organización
Internacional
del Trabajo

► Fundamentos del liderazgo ASG

Un libro de ejercicios para formadores



► **Fundamentos del liderazgo ASG**

Un libro de ejercicios para formadores

Material didáctico 1

Estudio de caso: empresa ficticia Safari Foods

Safari Foods es un distribuidor nacional de alimentos al por mayor, especializado en granos, cereales y harinas. Safari Foods tiene su sede en _____. Safari Foods se abastece directamente de fabricantes nacionales y de países vecinos. Transporta los productos en camión a un almacén central situado a las afueras de _____. A continuación, reenvasa los productos utilizando papel o plástico con su propia marca antes de venderlos y transportarlos a supermercados, panaderías y restaurantes locales. Los alimentos no vendidos se eliminan como residuos.

Safari Foods se creó hace seis años y ha experimentado un rápido crecimiento. La alta dirección está estudiando la posibilidad de lanzar una oferta pública internacional ¹ para financiar la futura expansión de la empresa. La empresa se ha trasladado recientemente a un almacén más grande de nueva construcción que incorpora materiales de construcción reciclados y dispone de paneles solares. Safari Foods está ampliando su plantilla mediante la selección de otros 20 trabajadores y tiene previsto contratar al sobrino del Consejero Delegado como Jefe de Cumplimiento Normativo de Inocuidad Alimentaria. Alrededor del 60 por ciento de los trabajadores están afiliados a un sindicato independiente.

Safari Foods tiene 600 empleados, de los cuales el 30 por ciento son mujeres y el 70 por ciento hombres. La mayoría de los trabajadores son de _____, lo que arraiga a la empresa en su comunidad local, pero alrededor del 20 por ciento de los trabajadores son migrantes procedentes de países vecinos. Las mujeres representan el 10 por ciento de los altos directivos y no están presentes en el consejo de administración. Los principales grupos de empleados son conductores de camiones, personal de apoyo administrativo y operarios que trabajan en la planta de producción del almacén. El personal migrante trabaja mayoritariamente en la planta de producción, por lo general contratado a través de una agencia privada de contratación. La mayoría de las mujeres trabajan en la administración.

El año pasado la región sufrió un prolongado periodo de sequía, seguido de tormentas e inundaciones. Desde entonces, la alta dirección ha recibido de sus compradores varias peticiones de información sobre las credenciales sociales y ambientales de Safari Food. La alta dirección también ha sido informada por su OEE _____ de que la bolsa nacional está definiendo unos requisitos ASG básicos que todas las empresas cotizadas deben cumplir. Además, el gobierno está preparando una nueva ley de economía circular que prohibirá los residuos alimentarios para evitar que emitan gases de efecto invernadero al descomponerse en los vertederos.

Hasta la fecha, el equipo directivo de Safari Foods ha centrado sus esfuerzos en el crecimiento y la expansión, incluida la gestión del creciente número de recursos humanos, las nuevas instalaciones y los proveedores adicionales. La sostenibilidad no ha sido una prioridad. Sin embargo, tras un accidente de tráfico en el que se vio involucrado un conductor de camiones hace unos años, Safari Foods contrató a un experto en seguridad y salud. Las políticas y prácticas de seguridad y salud de la empresa son ahora ejemplares y cumplen todas las normas nacionales e internacionales pertinentes.

En un contexto de crecientes presiones, la alta dirección ha decidido formular, aplicar y divulgar por primera vez una estrategia ASG para el conjunto de la empresa. Los altos directivos tienen conocimientos básicos sobre el marco ASG, pero no ocurre así con el resto del personal.

¹ Oferta que lanza una empresa cuando pone por primera vez en venta sus acciones en un mercado bursátil.

Material didáctico 2

Herramienta de evaluación ASG para empresas

El modelo que figura a continuación permite a empresas de todos los tamaños y sectores, así como a otras organizaciones, evaluar su desempeño ASG e identificar las deficiencias y oportunidades de mejora. La evaluación debe realizarse de forma periódica, tomando como referencia los resultados de la evaluación inicial.

La herramienta de evaluación no es exhaustiva. Su objetivo es ofrecer una instantánea rápida del desempeño ASG. La herramienta solo podrá resultar más eficaz si se adapta al contexto específico de la empresa.

La evaluación adopta la forma de un cuestionario. Para cada componente ASG («A», «S» y «G»), la empresa determina hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las opciones del cuestionario sobre su forma de trabajar. Cada opción va acompañada de una breve lista de factores que deben tenerse en cuenta al responder.

Antes de iniciar la evaluación, conviene:

- ▶ Designar a uno o varios empleados para que se ocupen de la evaluación, como el responsable o gestor de sostenibilidad, el propietario de la empresa o el equipo directivo. Si no existe una persona interna adecuada, la evaluación podría subcontratarse a una organización externa experta, como una OEE o una consultoría ASG.
- ▶ Acordar un calendario para completar la evaluación.
- ▶ Asegurar que la dirección se implique y que haya un claro liderazgo en el proceso.
- ▶ Empezar a pensar en cómo convertir los resultados de la evaluación en un plan de acción que establezca quién se encargará de ejecutarlo, en qué plazo y con qué metodología, y cómo se van a financiar las medidas.

Esta herramienta de evaluación está a disposición de las OEE en dos formatos adicionales. El primero es una hoja de cálculo XL que, una vez completada, proporciona un cuadro de resultados sobre el desempeño ASG de la empresa. Las OEE pueden modificar la hoja de cálculo. El segundo formato es una encuesta en línea, que las OEE pueden utilizar para recopilar datos ASG de sus miembros, lo que da lugar un resultado agregado de desempeño ASG. Para acceder a la hoja de cálculo y a la encuesta, envíe un correo electrónico a actemp@ilo.org.

Modelo de evaluación ASG

Fecha de la evaluación inicial: _____

Fecha de hoy: _____

Fecha de la evaluación anterior (si procede): _____

Próxima fecha prevista de revisión de la evaluación: _____

Criterios ambientales

1. La empresa toma medidas para prevenir y reducir el consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Lleva la empresa un control y seguimiento del consumo de energía y realiza auditorías energéticas in situ?
- ▶ ¿Mide la empresa las emisiones totales de gases de efecto invernadero (en toneladas) y, si procede, su intensidad (por ejemplo, por unidad de volumen de producción o por instalación)?
- ▶ ¿Ha establecido la empresa objetivos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y el consumo de energía?

2. La empresa toma medidas para reducir el consumo de agua y tratar las aguas residuales de forma responsable.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Dispone la empresa de algún sistema para controlar las extracciones y el consumo de agua?
- ▶ ¿Dispone la empresa de procedimientos para reducir el consumo de agua o reutilizarla o reciclarla?
- ▶ ¿Ha establecido la empresa objetivos para reducir el consumo de agua?

3. La empresa garantiza la manipulación y el almacenamiento seguros de productos químicos, otras sustancias peligrosas y plásticos.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Dispone la empresa de procedimientos para gestionar y eliminar residuos peligrosos, aguas residuales, residuos sólidos y emisiones a la atmósfera?
- ▶ ¿Ha establecido la empresa objetivos para reducir los residuos?
- ▶ ¿Reduce la empresa al mínimo los envases, en particular los de plástico?

4. La empresa ha identificado las operaciones peligrosas y las posibles consecuencias para la salud humana y el medio ambiente si se produce un accidente.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Dispone la empresa de procedimientos, planes, equipos y programas de formación detallados para prevenir accidentes y emergencias?
- ▶ ¿Dispone la empresa de procedimientos, planes y equipos detallados para responder eficazmente a accidentes y emergencias en caso de que se produzcan?
- ▶ ¿Forma la empresa a los trabajadores para responder a accidentes y emergencias?

5. La empresa está trabajando para reducir su huella global de transporte.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Reduce la empresa al mínimo los desplazamientos innecesarios (por ejemplo, dando prioridad a los modos de transporte de bajo impacto, fomentando el uso de plataformas en línea, incentivando el uso compartido de coche entre los trabajadores, etc.)?
- ▶ ¿Agrupa la empresa los envíos y optimiza las rutas para maximizar la eficiencia energética?
- ▶ ¿Ha pasado la empresa a utilizar vehículos eléctricos?

6. La empresa fomenta el desarrollo y el uso de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Están construidas las instalaciones de la empresa con materiales eficientes (por ejemplo, madera reciclada, acero reciclado, bambú) y/o tecnologías (por ejemplo, paneles solares, bombas de calor, luces LED) en cuanto al consumo de recursos?
- ▶ ¿Prescinde la empresa de documentación impresa? ¿Se han digitalizado todos los procesos de contratación, facturación y gestión documental?

7. La empresa dispone de sistemas de gestión eficaces y de formación complementaria del personal para evaluar y gestionar los riesgos ambientales asociados a su actividad.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Cumple la empresa toda la legislación nacional y ambiental, y dispone de todas las licencias o permisos necesarios?
- ▶ ¿Ha establecido la empresa metas y objetivos ambientales para mejorar su desempeño ambiental?
- ▶ ¿Intenta la empresa evitar daños ambientales mediante el mantenimiento periódico de los procesos de producción y los sistemas de protección ambiental (como los sistemas de control de la contaminación atmosférica y de tratamiento de aguas residuales)?
- ▶ ¿Realiza la empresa evaluaciones sistemáticas del riesgo de los materiales utilizados, los productos y los procesos para garantizar que no se produzcan daños ambientales?
- ▶ ¿Recibe todo el personal pertinente formación periódica sobre cuestiones ambientales y sobre las expectativas de la empresa?

8. La empresa mantiene un diálogo periódico con los grupos de interés de la comunidad sobre cuestiones ambientales críticas.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Opera la empresa en un sector que podría considerarse perjudicial para el hábitat local y la sostenibilidad de la región?
- ▶ ¿Proporciona la empresa información a todos los grupos de interés pertinentes sobre las incertidumbres y/o los riesgos potenciales de sus productos y procesos para los trabajadores, los consumidores, el público y el medio ambiente?
- ▶ ¿Previene y reduce la empresa el impacto del ruido, los olores, la luz y las vibraciones en el entorno?

Criterios sociales

9. La empresa cumple toda la legislación laboral nacional.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Dispone la empresa de medios eficaces de diálogo para ayudar a gestionar, evitar o conciliar los intereses en conflicto entre los trabajadores y la dirección?
- ▶ ¿Tienen los trabajadores derecho a licencia por enfermedad remunerada de conformidad con la legislación nacional aplicable?
- ▶ ¿Se remuneran a los trabajadores las vacaciones, las licencias por enfermedad y las licencias parentales de conformidad con las normas mínimas nacionales?

- ▶ ¿Tienen las trabajadoras derecho a licencia de maternidad de conformidad con la legislación nacional, las normas del sector o los convenios colectivos?
- ▶ ¿Se asegura la empresa de que la semana laboral se limite a 48 horas (o su equivalente nacional), de que las horas extraordinarias se limiten según proceda y de que los trabajadores disfruten de pausas y periodos de descanso razonables?
- ▶ ¿Se asegura la empresa de no retener ilegalmente salarios o primas y de remunerar a los trabajadores con puntualidad y regularidad?
- ▶ ¿Paga la empresa los salarios a intervalos regulares sin aplicar deducciones con fines disciplinarios o de otro tipo no autorizados por la legislación nacional?

10. La empresa toma todas las medidas necesarias para garantizar que no participe en ninguna forma de trabajo infantil, forzoso o en régimen de servidumbre, ni en ningún tipo de trata de personas.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Cumple la empresa las normas de edad mínima?
- ▶ ¿Permite la empresa que todos los trabajadores salgan de las instalaciones de la empresa durante las pausas y al final de sus turnos, y que todos los trabajadores alojados en viviendas de la empresa entren y salgan libremente de su alojamiento en cualquier momento?
- ▶ ¿Se asegura la empresa (o sus agencias de contratación) de no retener documentos de identidad, pasaportes, documentos de viaje u otros efectos personales sin los cuales los trabajadores no puedan renunciar al empleo?
- ▶ ¿Concede la empresa a los trabajadores préstamos o anticipos salariales en condiciones equitativas y explicadas con claridad, no con el fin de cubrir gastos básicos de manutención, de cuantía limitada y/o no sujetos al requisito de que el trabajador permanezca en la empresa hasta su reembolso total?
- ▶ ¿Se asegura la empresa de que todos los trabajadores reciban contratos de trabajo antes de empezar a trabajar para la empresa y de que comprendan bien sus cláusulas?

11. La empresa no desincentiva ni restringe la afiliación a sindicatos independientes.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Pueden los trabajadores afiliarse a un sindicato independiente y libre?
- ▶ ¿Pueden los trabajadores reunirse de forma independiente para discutir problemas relacionados con el trabajo?
- ▶ ¿Se reúne periódicamente la dirección de la empresa con los representantes de los trabajadores para abordar problemas relacionados con el trabajo y cualquier preocupación o queja que los trabajadores deseen plantear?

12. La empresa dispone de procedimientos eficaces en materia de seguridad y salud de conformidad con las normas sectoriales, nacionales e internacionales.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Se proporcionan a los trabajadores instalaciones de trabajo seguras, adecuadas e higiénicas?
- ▶ ¿Garantiza la empresa que se proporcionan a los trabajadores los equipos de protección y la formación necesarios para que realicen sus tareas de forma segura, y que están claramente definidas las responsabilidades en materia de seguridad y salud?
- ▶ ¿Garantiza la empresa que todos los trabajadores reciben la formación necesaria para desempeñar con seguridad sus funciones laborales y mantiene a los trabajadores plenamente informados, en un lenguaje y formato comprensibles para ellos, de los procedimientos de seguridad y salud?
- ▶ ¿Se notifican e investigan los accidentes de seguridad y salud, incluyendo la participación de los trabajadores pertinentes, y se toman medidas para evitar que se repitan?
- ▶ ¿Dispone la empresa de planes específicos en caso de amenazas como catástrofes naturales (incendios, huracanes, inundaciones, terremotos, etc.)?

13. La empresa contrata a los trabajadores en función de sus méritos y se asegura de que no haya obstáculos directos al contratar a trabajadores migrantes legales, con discapacidad o jóvenes, u a otras personas consideradas minorías.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ Cuando la empresa contrata a nuevos trabajadores, ¿impone criterios de sexo, edad, origen étnico, religión u otras características personales no relacionadas con el puesto de trabajo?
- ▶ Cuando la empresa anuncia un puesto de trabajo, ¿incluye en el anuncio expresiones como «se alienta a mujeres y los hombres y a personas de cualquier origen étnico a que presenten su candidatura»?
- ▶ ¿Las decisiones empresariales sobre contratación, salarios, ascensos, formación, disciplina, jubilación y despido se basan únicamente en criterios objetivos y no están vinculadas a ninguna práctica discriminatoria, intencionada o no?
- ▶ ¿Se evita en los anuncios de vacantes toda referencia a criterios discriminatorios, como la raza, el género o la edad (a menos que figuren como parte de una promoción legal de igualdad de oportunidades)?
- ▶ ¿Toma la empresa las medidas razonables para que las personas calificadas con discapacidad o problemas de salud puedan obtener oportunidades de empleo en la empresa, por ejemplo, facilitando el acceso en silla de ruedas, horarios de trabajo flexibles, descansos más largos, etc.?

14. La empresa garantiza la equidad salarial entre trabajadores y trabajadoras por un trabajo de igual valor.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Tienen todos los trabajadores acceso a incrementos salariales, prestaciones, instalaciones y servicios sin distinción de género, raza, origen étnico, etc.?
- ▶ ¿Promueve la empresa el empleo femenino en funciones tradicionalmente masculinas (fontanería, por ejemplo)?
- ▶ ¿Apoya la empresa al personal femenino de alguna o de todas las formas siguientes: modalidades de trabajo flexibles, ayudas para el cuidado de hijos y de personas dependientes, y ascenso de mujeres a puestos de responsabilidad?

15. La empresa ha creado un entorno de trabajo seguro e inclusivo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Garantiza la empresa tolerancia cero frente a todas las formas de acoso y violencia en el trabajo, y ha creado un entorno de trabajo seguro e inclusivo para todo el personal, independientemente de su género, raza, origen étnico, etc.?
- ▶ ¿Ha definido la empresa claramente el acoso, la intimidación o la violencia en el lugar de trabajo en un lenguaje preciso y concreto, y ha descrito en términos precisos las consecuencias de amenazar o cometer actos contra otros trabajadores?
- ▶ ¿Ha establecido la empresa procedimientos, accesibles y conocidos por todos los trabajadores, que permitan a estos denunciar de forma segura incidentes de discriminación, acoso y/o violencia en el lugar de trabajo?
- ▶ ¿Se percibe que la empresa está afiliada a algún grupo político, religioso o tribal? ¿Vela la empresa por que no se exhiban banderas o emblemas potencialmente divisivos en el lugar de trabajo?

16. La empresa emplea a hombres y mujeres de la comunidad local, está profundamente involucrada en su comunidad local y está considerada como una fuerza positiva.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Proporciona la empresa empleo en una zona con altas tasas de empleo formal?
- ▶ ¿Contribuyen los trabajadores al sustento local en la comunidad?
- ▶ ¿Apoya la empresa a las empresas locales, como proveedores y comercios locales?
- ▶ ¿Proporciona la empresa productos y servicios que mejoren la salud y bienestar de la comunidad local?
- ▶ ¿Produce o presta directamente la empresa servicios a un costo asequible que ayuden en gran medida a las personas a acceder y utilizar servicios básicos como el agua, la energía o la gestión de residuos?
- ▶ ¿Tiene la empresa alguna actividad filantrópica en la comunidad local o contribuye a ella?

Criterios de gobernanza

17. La empresa dispone de sistemas de gestión para abordar eficazmente todas sus obligaciones de cumplimiento normativo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Dispone la empresa de personal y recursos suficientes para gestionar eficazmente sus sistemas de gestión del cumplimiento normativo?
- ▶ ¿Supervisan los altos directivos o el consejo de administración el cumplimiento normativo?
- ▶ ¿Se asegura la empresa de que cumple todos los repertorios de recomendaciones prácticas para proveedores?

18. La empresa tiene valores y principios claros, respaldados por un compromiso de comportamiento ético que guía todas sus actividades.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Ha documentado la empresa lo que significan estos valores/principios en sus actividades?
- ▶ ¿Se comunican ampliamente los valores/principios a todos los grupos de interés?
- ▶ ¿Están estrictamente prohibidos los sobornos y los pagos corruptos?
- ▶ ¿Comprenden todos los trabajadores que deben respetar la letra y el espíritu de la legislación contra la corrupción y el blanqueo de dinero?
- ▶ ¿Tienen los empleados la seguridad de que, si pierden un negocio por cumplir las políticas de la empresa o la legislación, contarán con el apoyo de sus supervisores y no sufrirán consecuencias adversas?
- ▶ Al diseñar nuevas operaciones, servicios o actividades, ¿se lleva a cabo y se tiene en cuenta una evaluación de riesgos, oportunidades e impacto?

19. Los principales asociados de la empresa, incluidos los proveedores, no causan un impacto ambiental o social negativo.

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Postura neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ No aplicable

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ ¿Tienen los principales proveedores/asociados de la empresa antecedentes documentados de impacto negativo en cuestiones (éticas y de cumplimiento normativo) ambientales, sociales o de gobernanza (como causas judiciales)?
- ▶ ¿Se perciben/percibieron como negativas las prácticas empresariales de los principales proveedores/asociados en cuestiones (éticas y de cumplimiento normativo) ambientales, sociales o de gobernanza desde la perspectiva de los grupos de interés (por ejemplo, noticias en medios de comunicación)?
- ▶ ¿Tienen los proveedores/asociados algún comportamiento depredador que pueda percibirse como un impacto negativo en la comunidad?
- ▶ ¿Utilizan los clientes los productos o servicios de la empresa de un modo que podría percibirse como negativo para el empleo y los medios de sustento locales o para el medio ambiente?

Otros

20. La empresa opera en un sector identificado en el plan nacional de desarrollo del Gobierno como sector prioritario para alcanzar los objetivos generales de desarrollo nacional, como elevar el nivel educativo o mejorar los resultados de salud.

- ☐ Sí
- ☐ No

Factores que deben tenerse en cuenta al responder:

- ▶ Los gobiernos suelen establecer objetivos nacionales de desarrollo para impulsar el crecimiento económico, la sostenibilidad y el progreso social, y las empresas pueden ajustar sus iniciativas ASG para contribuir a esos objetivos más generales. En muchos países, la construcción, la salud, la educación, la agricultura u otro sector que tenga un fuerte impacto social y/o ambiental se consideran sectores prioritarios. Los gobiernos de algunos países han incluido en el plan nacional de desarrollo las industrias manufactureras y/o el turismo como sectores de expansión prioritaria, ya que ambos generan mucho empleo.
- ▶ Ejemplos de «contribución directa» al plan nacional de desarrollo son las empresas que operan en el sector de salud y producen o distribuyen productos sanitarios esenciales, y las empresas del sector educativo que producen materiales educativos o imparten educación y formación. Ejemplos de «contribución indirecta» al plan son las empresas que operan en el sector de la construcción y fabrican sacos de cemento.

Material didáctico 3

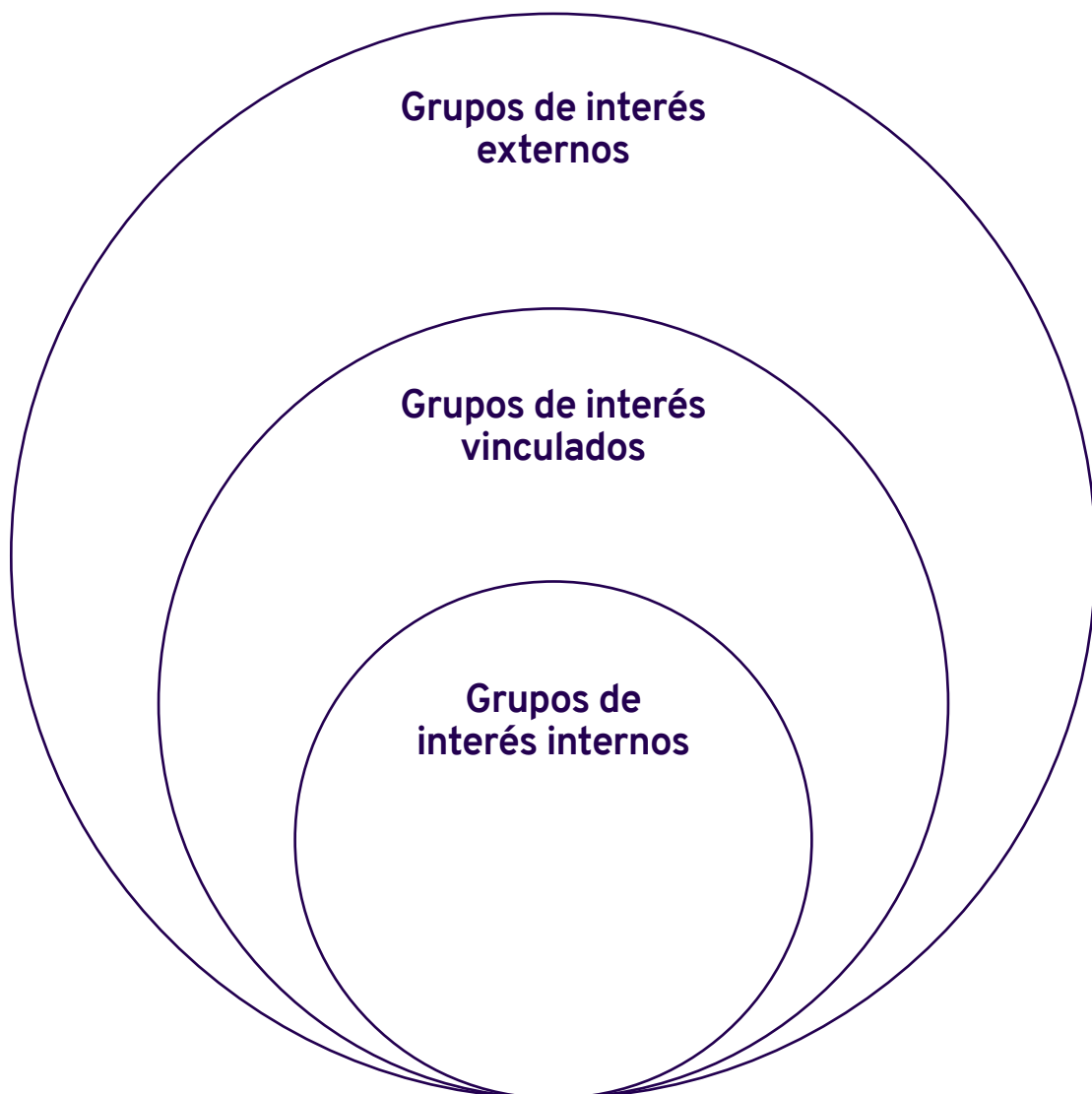
Modelo de inventario de grupos de interés ASG

Al realizar un inventario de los grupos de interés de una empresa, puede ser útil clasificarlos en tres grupos diferentes.

- ▶ **Grupos de interés internos:** Personas de la propia empresa, tales como empleados, representantes de los trabajadores, directivos, responsables de seguridad y salud y miembros del consejo de administración.
- ▶ **Grupos de interés vinculados:** Aquellos que mantienen una relación económica o contractual con la empresa, como proveedores, asociados y asesores.
- ▶ **Grupos de interés externos:** Grupos con objetivos diversos, como el público en general, las administraciones públicas y los medios de comunicación, que pueden verse influidos o afectados de otro modo por las operaciones de la empresa.

Utilice el modelo que figura a continuación para realizar el inventario de todos los grupos de interés de Safari Foods. Pueden ser los grupos de interés mencionados en el estudio de caso o los que usted considere pertinentes.

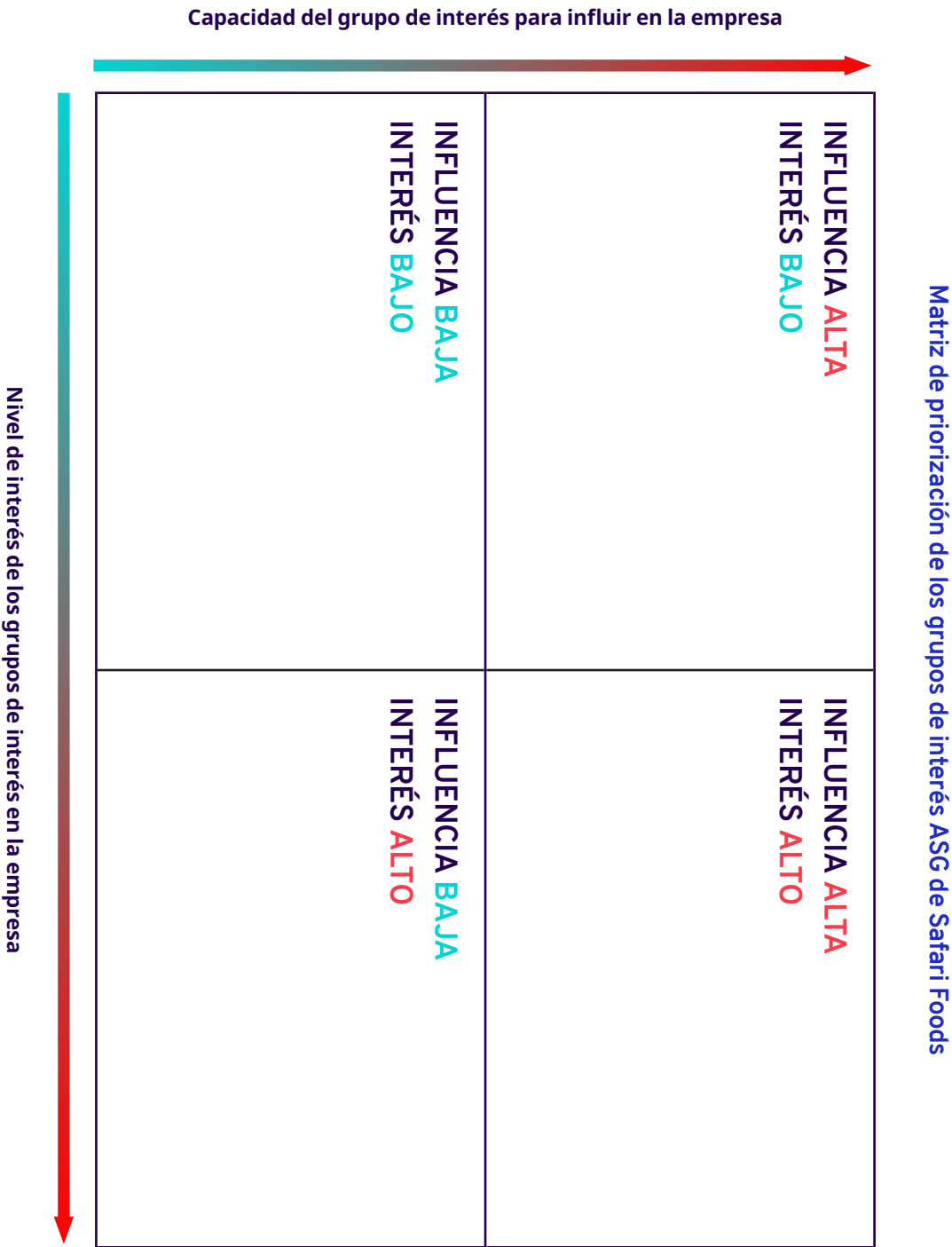
Grupos de interés ASG de Safari Foods



Material didáctico 4

Modelo de matriz para la priorización de los grupos de interés ASG

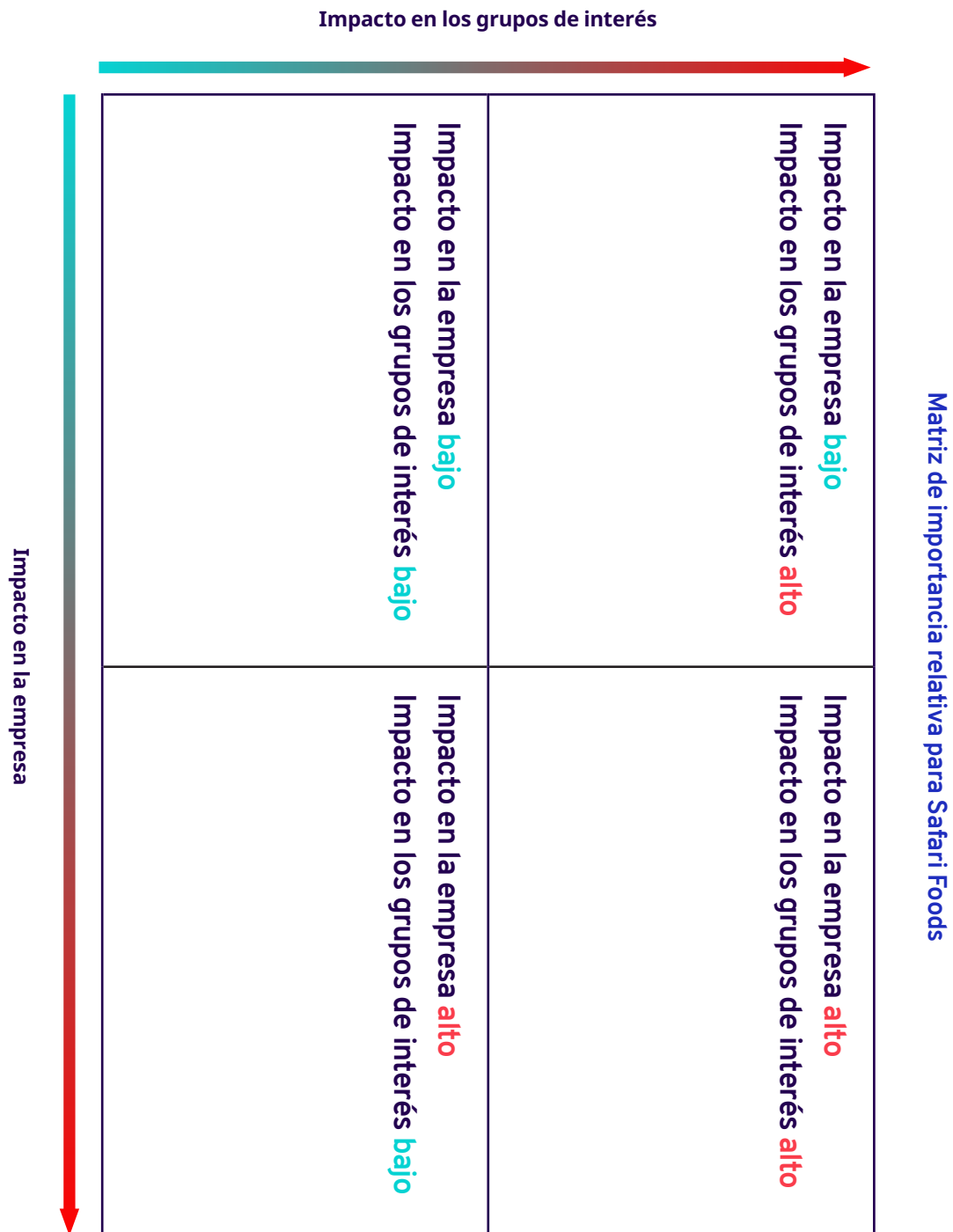
Utilice la lista de grupos de interés elaborada en el ejercicio anterior para cumplimentar el modelo que figura a continuación.



Material didáctico 5

Modelo de matriz para determinar la importancia relativa de los criterios ASG

Volviendo al conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades, riesgos y grupos de interés ASG prioritarios de Safari Foods, elabore una lista de al menos cinco cuestiones ASG importantes para la empresa (por ejemplo, «huella de carbono», «equilibrio de género», etc.). Coloque cada cuestión en una de las cuatro casillas de la matriz en función del impacto que tenga esa cuestión en la empresa y en sus grupos de interés prioritarios.



Material didáctico 6

Modelo de matriz de riesgos ASG

Consulte la lista de riesgos ASG que ya ha identificado para Safari Foods y clasifique cada riesgo en la siguiente matriz de riesgos según su impacto y probabilidad.

Modelo de matriz de riesgos ASG para Safari Foods					
Impacto	Probabilité				
	Muy improbable	Improbable	Posible	Probable	Muy probable
Menor					
Moderado					
Grave					
Catastrófico					

Nivel de riesgo

Crítico

Alto

Moderado

Bajo

Nivel de prioridad

Requiere acción inmediata

Requiere acción en breve

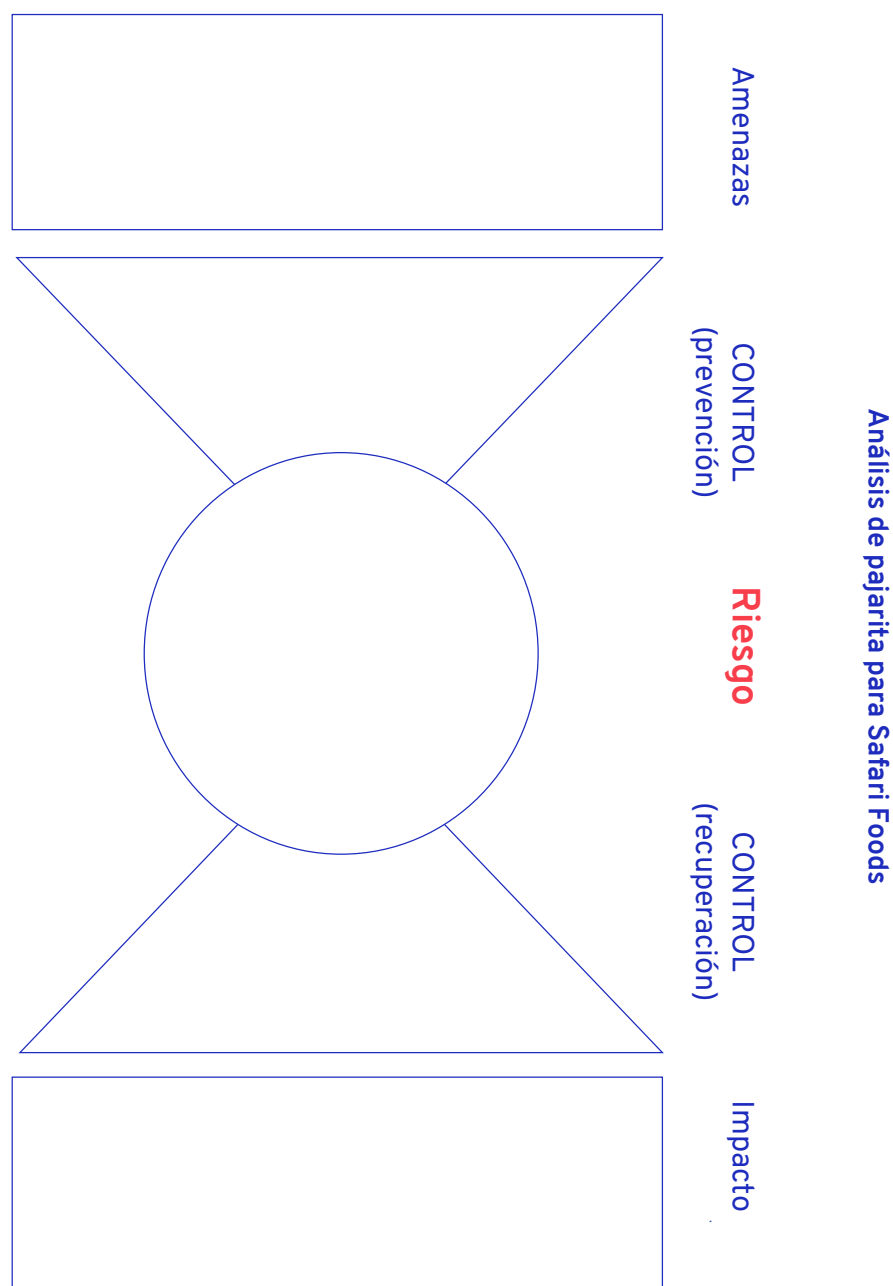
Control y gestión proactivos

Prioridad baja, impacto mínimo

Material didáctico 7

Modelo de análisis de pajarita

Volviendo al ejercicio anterior, en el que identificó los riesgos ASG prioritarios para Safari Foods, tome el riesgo más urgente que haya identificado y utilice el siguiente modelo de análisis de pajarita para formular estrategias de mitigación.



Material didáctico 8

Modelo de estrategia ASG

En este modelo se esbozan las secciones de una estrategia ASG básica. Safari Foods ha empezado a redactar la estrategia, pero faltan algunas secciones (sombreadas en gris en cada cuadro). Ayude a Safari Foods a completar esas secciones. En la práctica, es probable que una estrategia ASG presente muchos más aspectos ASG y contenga más información, sobre todo si se trata de una empresa más grande y compleja.

Perfil de la empresa

Nombre comercial: Safari Foods.

Sector: Distribuidor nacional de alimentos al por mayor, especializado en granos, cereales y harinas.

Operaciones: Safari Foods compra directamente a los productores y procede después al reenvasado y la venta de los productos.

Tamaño de la plantilla: 600 empleados

Grupos de interés: empleados, proveedores, clientes, consumidores (usuarios finales), inversores, comunidad local.

Declaración ASG

En Safari Foods la sostenibilidad preside todo lo que hacemos. Como mayoristas líderes en el sector alimentario, estamos comprometidos con las prácticas ambientales responsables, el impacto social y una sólida gobernanza que garantice un futuro mejor para nuestras comunidades y el planeta. Reduiremos activamente nuestra huella de carbono y defenderemos la economía circular, colaborando estrechamente con nuestros proveedores para promover el abastecimiento y las operaciones sostenibles.

Nuestro equipo de 600 personas es la base de nuestro éxito, y nuestro objetivo es cultivar un lugar de trabajo diverso e inclusivo en el que se valore y se empodere a cada individuo. La transparencia, el liderazgo ético y la participación en la comunidad guían nuestras decisiones, lo que refuerza la confianza de nuestros grupos de interés e impulsa un cambio positivo a largo plazo. En Safari Foods no nos limitamos a distribuir alimentos, sino que estamos forjando un futuro sostenible.

Desempeño ASG actual

Safari Foods encargó a _____ que llevara a cabo un examen del desempeño ASG en el conjunto de la empresa. En ese estudio se concluyó que Safari Foods se encuentra en las fases iniciales de integración de los principios ASG en sus operaciones y de evaluación comparativa con sus empresas homólogas.

► Desempeño ambiental

En cuanto al componente ambiental, nos hemos trasladado recientemente a unas nuevas instalaciones, construidas con materiales reciclados y provistas de paneles solares. Este cambio por sí solo ha reducido nuestra huella de carbono en un 5 por ciento. Sin embargo, existen oportunidades para reducir aún más la huella de carbono mejorando la eficiencia de nuestro transporte, sobre todo teniendo en cuenta que el transporte representa el 19 por ciento de las emisiones totales del sistema alimentario ². Las operaciones de transporte directo de Safari Foods emiten actualmente 300 tCO₂e anuales. No hemos medido la huella de carbono de nuestros proveedores.

También hay posibilidades de limitar las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de los alimentos no vendidos, de los cuales actualmente enviamos al vertedero 2 600 kg/año. Según el Gobierno, el 58 por ciento de las emisiones de metano que se generan en los vertederos de residuos sólidos urbanos proceden de los restos de comida. El metano contribuye en gran medida al cambio climático.

² Comisión Europea, [Field to fork: global food miles generate nearly 20% of all CO2 emissions from food](#), 25 de enero de 2023.

Por último, es evidente que el cambio climático provoca más fenómenos meteorológicos extremos en nuestra región, como demuestra un reciente informe de la Sociedad Nacional de Meteorología. Safari Foods no cuenta actualmente con una estrategia de detección y mitigación de riesgos para hacer frente a las tormentas e inundaciones que pueden interrumpir nuestra cadena de suministro.

► **Desempeño social**

En el ámbito social, aunque el 30 por ciento de la plantilla de Safari Food son mujeres, solo el 10 por ciento de los puestos con responsabilidades decisorias están ocupados por mujeres. Esta cifra es inferior al promedio del 40 por ciento registrado en empresas similares del sector alimentario el año pasado, según nuestra OEE _____.

Además, no hay mujeres en nuestro consejo de administración. En la actualidad, la empresa no dispone de estrategias formalizadas de contratación, permanencia y ascenso para subsanar estas deficiencias.

► **Desempeño de gobernanza**

En lo que respecta a la gobernanza, Safari Foods tiene un enfoque ejemplar en cuanto a la seguridad y salud de los empleados. Sin embargo, el sistema de gestión de la inocuidad alimentaria de la empresa se basa sobre todo en prácticas informales. Actualmente carecemos de políticas y protocolos claros sobre análisis de riesgos, control y medidas correctivas, tal como exige la normativa nacional.

Plan de acción

En esta sección se describen las medidas e iniciativas estratégicas que guiarán nuestros esfuerzos destinados a mejorar los desempeño en materia de sostenibilidad, garantizar el cumplimiento de la normativa ASG y satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Siguiendo este plan de acción, aspiramos a integrar los principios ASG en nuestras principales operaciones, impulsar la mejora continua y lograr el éxito empresarial a largo plazo.

Objetivos

Nuestros objetivos están diseñados para abordar las cuestiones ASG que actualmente son más importantes para nuestra empresa, teniendo en cuenta los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza más significativos que afectan a nuestro negocio y a nuestros grupos de interés.

► **Objetivos ambientales**

1. Reducir un 20 por ciento la huella de carbono de nuestro transporte en cinco años.
2. Llegar a cero residuos alimentarios para 2030.
3. Elaborar y aplicar una estrategia de mitigación de riesgos ASG antes de que finalice el presente ejercicio.

► **Objetivos sociales**

1. Aumentar la representación de las mujeres en puestos directivos hasta alcanzar el 25 por ciento en cinco años.
2. Garantizar que al menos el 30 por ciento de los miembros de los consejos de administración sean mujeres para 2030.
3. Fortalecer los vínculos con la comunidad local mediante la creación y puesta en marcha de un programa de donación de alimentos para 2026, en colaboración con la organización benéfica local Food for Friends.

► **Objetivos de gobernanza**

1. Aumentar la capacidad de nuestro sistema de gestión de la inocuidad alimentaria (SGIA) mediante la contratación de un experto en SGIA y políticas y protocolos claros sobre análisis de riesgos, control y medidas correctivas, para garantizar que el SGIA cumpla plenamente la normativa nacional antes del final del ejercicio.
2. Investigar qué normas de información reconocidas existentes son más beneficiosas para lograr nuestros objetivos ASG, con miras a armonizar la elaboración y divulgación de informes ASG de la empresa con la norma más adecuada en los dos próximos años.

Metas para 2026

En el cuadro siguiente figuran las metas anuales que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos.

Objetivos ASG	Meta para 2026	Cronograma	Recursos necesarios
E1: Reducir la huella de carbono del transporte	Reducir la huella de carbono del transporte un 5 %	12 meses	
E2: Cero residuos alimentarios	Reducir en un 30 % los residuos alimentarios mediante donaciones, reutilización y compostaje.	12 meses	▶ 20 % de dedicación equivalente a tiempo completo (ETC) del Responsable de Sostenibilidad para elaborar y aplicar el plan de acción ▶ 10 % ETC del Director de Operaciones para tareas de supervisión
E3: Estrategia de mitigación de riesgos ASG	Elaborar una estrategia de mitigación de riesgos ASG y empezar a aplicarla	12 meses	
S1: Mujeres en puestos con responsabilidades decisorias	Aumentar en un 5 % la representación de las mujeres en puestos de alta dirección	12 meses	▶ 30 % ETC de recursos humanos para dirigir la iniciativa ▶ 700 dólares EE. UU. para un consultor externo de DEI
S2: Consejeras	Aumentar de 1 a 3 el número de las mujeres en el consejo de administración	12 meses	▶ 30 % ETC de recursos humanos y 10 % del consejo para examinar los procedimientos de selección de consejeros, publicitar y seleccionar nuevos consejeros.
S3: Vínculos con la comunidad local	Colaborar con la organización benéfica local Food for Friends para elaborar y aplicar un plan de acción de donación de alimentos	3 meses	▶ 10 % ETC del Responsable de Sostenibilidad para dirigir la iniciativa ▶ 5 % ETC del Director de Operaciones para la supervisión ▶ 5 % ETC del Jefe de Cumplimiento Normativo de Inocuidad Alimentaria para garantizar que los alimentos donados cumplan las disposiciones reglamentarias
G1: Sistema de gestión de la inocuidad alimentaria	Contratación e incorporación de un Jefe de Cumplimiento Normativo de Inocuidad Alimentaria para supervisar y mejorar el SGIA	6 meses	▶ 10 % ETC del equipo de recursos humanos para cubrir este nuevo puesto. ▶ 10 % ETC del Director de Operaciones y Director de Cumplimiento Normativo para el proceso de selección, contratación e incorporación.
G2: Elaboración y divulgación de informes	Investigar qué normas de información ASG reconocidas se adaptan mejor a Safari Foods y emitir un informe al respecto	8 meses	▶ 2 000 dólares EE. UU. para contratar a un consultor ASG

Control y métricas en 2026

El cuadro que figura a continuación indica cómo y cuándo controlaremos los avances en relación con cada meta para el próximo año.

Cuestión de interés ASG	Meta anual	Métricas	Frecuencia
E1: Reducir la huella de carbono del transporte	Reducir la huella de carbono del transporte un 5 %	Emisiones totales (tCO ₂ e)	Mensualmente
E2: Cero residuos alimentarios	Reducir en un 30 % los residuos alimentarios mediante donaciones, reutilización y compostaje.	Total de residuos alimentarios (kg)	Semanalmente
E3: Estrategia de mitigación de riesgos ASG	Elaborar y aplicar la estrategia	Existencia de una estrategia de mitigación de riesgos ASG aprobada por el consejo de administración (sí/no)	Anualmente
S1: Mujeres en puestos con responsabilidades decisorias	Aumentar en un 5 % la representación de las mujeres en puestos de alta dirección	Variación del número de mujeres contratadas y ascendidas a puestos de alta dirección (%)	Anualmente
S2: Consejeras	Aumentar de 1 a 3 el número de las mujeres en el consejo de administración	Variación de la proporción de mujeres consejeras (%)	Anualmente
S3: Vínculos con la comunidad local	Colaborar con la organización benéfica local Food for Friends para elaborar y aplicar un plan de acción de donación de alimentos	Número de reuniones con Food for Friends	Cada 6 meses
G1: Sistema de gestión de la inocuidad alimentaria	Contratación e incorporación de un Jefe de Cumplimiento Normativo de Inocuidad Alimentaria para supervisar y mejorar el SGIA	Nuevo Jefe de Cumplimiento Normativo de Inocuidad Alimentaria en el puesto (sí/no)	Cada 6 meses
G2 - Elaboración y divulgación de informes	Informe sobre las opciones de normas de información ASG	Informe definitivo firmado por el Consejero Delegado (sí/no)	Una sola vez

Plan de participación de los grupos de interés

La información actualizada sobre el progreso, las acciones y la estrategia ASG de la empresa se documentará en el informe anual ASG de la empresa, que se publicará en su sitio web a principios de cada año natural. Además, la información se comunicará periódicamente a los grupos de interés pertinentes, en particular a los empleados, los proveedores, los clientes, los consumidores (usuarios finales), los inversores y la organización benéfica local Food for Friends (que representa a la comunidad local). Safari Foods también recabará periódicamente la opinión de estos grupos de interés sobre sus progresos, acciones y estrategia ASG. A continuación se incluye información más detallada sobre el plan de participación de los grupos de interés.

Material didáctico 9

Modelo de informe ASG

A continuación se presenta un informe ASG básico de la empresa ficticia Safari Foods. En este ejercicio de juego de rol, usted representará a uno de los grupos de interés prioritarios que figuran en la lista siguiente:

- ▶ Empleados de Safari Foods
- ▶ Proveedores
- ▶ Clientes
- ▶ Consumidores (usuarios finales)
- ▶ Los inversores
- ▶ La comunidad local (organización benéfica Food for Friends).

Desde la perspectiva de este grupo de interés, imagine que está preparando una próxima reunión de participación de grupos de interés ASG con un alto directivo de Safari Foods sobre el desempeño y la estrategia ASG. Formule:

- ▶ Al menos dos preguntas sobre el desempeño y la estrategia ASG de Safari Foods basadas en el informe ASG de la empresa.

- ▶ Sugerencias de futuras actuaciones de la empresa en materia ASG.

Informe ASG 2026 de Safari Foods

En Safari Foods la sostenibilidad es un aspecto central de nuestras operaciones. Reconocemos la importancia de la responsabilidad ambiental, el impacto social y la gobernanza ética para crear una empresa resiliente y exitosa. Nuestro compromiso con los principios ASG impulsa nuestros esfuerzos por minimizar la huella de carbono, defender los principios de diversidad, equidad e inclusión y mantener la transparencia en la toma de decisiones. Mediante iniciativas proactivas y la participación de los grupos de interés, aspiramos a liderar en la industria alimentaria un cambio positivo que reporte valor a largo plazo a nuestros empleados, asociados y comunidades.

Resumen ejecutivo

Safari Foods está realizando progresos notables en la integración de los principios ASG en el conjunto de la empresa. El año pasado redujimos las emisiones de carbono relacionadas con el transporte, mejoramos la gestión de los residuos alimentarios y pusimos en marcha iniciativas para aumentar la diversidad de género en los puestos directivos. Nuestras mejoras de gobernanza se centran en reforzar las prácticas de inocuidad alimentaria y en armonizar nuestros informes ASG con las mejores normas del sector. De cara al futuro, seguiremos perfeccionando nuestro enfoque, intensificando la participación de las partes interesadas y velando por un crecimiento sostenible.

Presentación de la empresa

Safari Foods es un importante distribuidor de alimentos al por mayor, especializado en granos, cereales y harinas. Obtenemos suministros de alta calidad de los productores, los reenvasamos y los distribuimos a clientes de múltiples mercados. Con una plantilla de 600 empleados fomentamos la participación de los principales grupos de interés: personal, proveedores, clientes, consumidores, inversores y comunidades locales. Nuestro negocio prospera gracias a la eficiencia operativa, la innovación impulsada por la sostenibilidad y el liderazgo ético.

Estrategia ASG

Nuestra estrategia ASG está diseñada para integrar la sostenibilidad en nuestras principales operaciones. Hemos establecido objetivos ambientales, sociales y de gobernanza definidos con claridad para mejorar el desempeño y la rendición de cuentas:

► Objetivos ambientales

Reducir en un 20 por ciento la huella de carbono relacionada con el transporte en cinco años, lograr cero residuos alimentarios para 2030 y elaborar estrategias de resiliencia frente al cambio climático.

► Objetivos sociales

Aumentar la representación femenina en puestos directivos hasta alcanzar el 25 por ciento de aquí a 2030, estrechar los lazos con la comunidad local mediante donaciones de alimentos y fomentar la inclusión en el lugar de trabajo.

► Objetivos de gobernanza

Mejorar la gestión de la inocuidad alimentaria formalizando protocolos de riesgo y adoptar normas reconocidas de información ASG en los próximos dos años.

Desempeño ASG en 2026

Estamos increíblemente orgullosos de los éxitos que hemos logrado en materia de sostenibilidad en 2026. Aunque todavía queda mucho por hacer para alcanzar nuestros objetivos, los logros conseguidos hasta la fecha ponen de manifiesto la dedicación y motivación de nuestra empresa para influir positivamente en las personas y el planeta.

► Logros ambientales

Hemos reducido un 5 por ciento las emisiones relacionadas con el transporte y, mediante donaciones y programas de compostaje, hemos evitado que un 30 por ciento de los residuos alimentarios acaben en el vertedero.

► Progreso social

La representación femenina en la alta dirección ha aumentado un 5 por ciento, y hemos puesto en marcha un programa de donación de alimentos en colaboración con la organización benéfica local Food for Friends.

► Mejoras en la gobernanza

La supervisión a cargo de expertos está ayudando a mejorar nuestro marco de inocuidad alimentaria, y hemos empezado a evaluar las normas mundiales de información ASG para armonizar nuestros informes.

Perspectivas de futuro

Safari Foods mantiene un firme compromiso con el fortalecimiento de la integración ASG en todas nuestras operaciones. Las prioridades futuras pasan por ampliar las iniciativas de reducción de carbono para incluir nuestras cadenas de suministro, diversificar aún más el liderazgo y mejorar la transparencia en las divulgaciones ASG. Fomentando la mejora continua, aspiramos a crear un modelo de negocio sostenible que beneficie a nuestros grupos de interés y contribuya positivamente a la industria alimentaria.

Grupo de interés	Método de participación	Aspiraciones	Frecuencia
Personal	Intranet, reuniones municipales	Demostrar el compromiso con la estrategia ASG de Safari Foods y darla a conocer. Compartir información actualizada sobre los avances y las oportunidades de participación del personal. Recabar opiniones sobre avances, problemas, retos y mucho más.	Mensualmente
Proveedores			
Clientes	Reuniones comerciales	Compartir información sobre la estrategia y los avances ASG de la empresa y solicitar información sobre las necesidades de los clientes y consumidores en este ámbito.	Cuando proceda
Consumidores			
Inversores	Reuniones periódicas con inversores privados	Compartir mensajes clave sobre el desempeño y la estrategia ASG.	Trimestral
Food for Friends	Reuniones presenciales	Demostrar compromiso y planificar futuras donaciones de alimentos	Cada 3 meses

Control y revisión

Fecha de la próxima revisión de la estrategia ASG: Enero de 2027

Personal responsable de la aplicación: Consejero Delegado
 Director de Recursos Humanos
 Equipo de asuntos jurídicos y cumplimiento normativo
 Responsable de Sostenibilidad

Supervisión: Consejo de administración

A fin de impulsar una mejora continua, Safari Foods adaptará su estrategia ASG cada dos años basándose en las evaluaciones de desempeño, la información recibida de los grupos de interés y un entorno empresarial en evolución.

Organización Internacional del Trabajo

4 route des Morillons

CH-1211 Geneva 22

Suiza

+41 22 799 7239

actemp@ilo.org