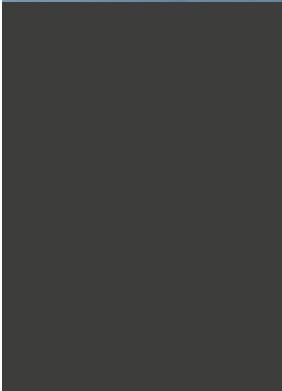




Guía para la integración de criterios ESG en los Consejos de Administración



Contenidos

02

1. ESG: ¿qué significa realmente?

04

2. Análisis contextual: situación de partida y principales drivers de la ESG

08

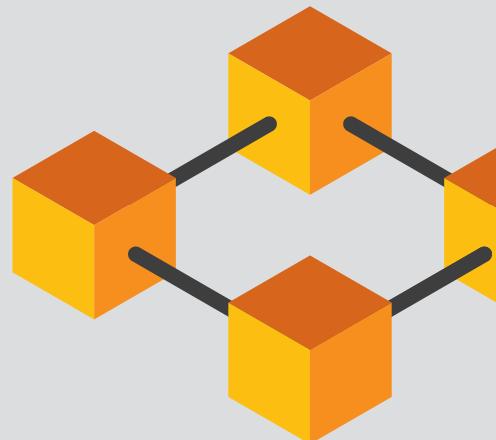
3. Buenas prácticas para la integración de criterios ESG en las funciones del Consejo

18

4. Conclusiones

20

Anexo: Checklist para la integración de criterios ESG en las funciones del Consejo



1

ESG: ¿qué significa realmente?

En los últimos años hemos presenciado un aumento de la atención a las cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en la gestión de los Consejos de Administración de las compañías. Hasta el punto de que el término ESG (del inglés, *Environmental, Social and Governance*) se ha convertido en un concepto generalmente aceptado en el ámbito de la administración y gestión empresarial e incluso en el discurso de importantes personalidades empresariales; ha sido, por ejemplo, un término recurrentemente utilizado por Larry Fink, CEO de Blackrock, en su carta anual a CEOs y clientes en los últimos años.

A pesar de ello, es un hecho que, en el contexto actual, existe cierto desconocimiento sobre los conceptos amparados bajo las siglas ESG, especialmente a nivel del papel que debe desempeñar el Consejo de Administración en la supervisión de la estrategia ESG en la empresa. Para muchos, el término ESG alude a aspectos ambientales, como el cambio climático y la escasez de recursos. Éstos son, sin duda, elementos de ESG y, de hecho, elementos importantes, pero el término ESG abarca mucho más. Cubre asimismo temas sociales, como las prácticas laborales de una empresa, la seguridad y salud de los empleados, la seguridad del producto o la seguridad de la información; cubre también asuntos de gobierno corporativo como la diversidad del Consejo, la remuneración de ejecutivos, la ética empresarial o la transparencia fiscal. Todos estos temas pueden afectar de forma significativa a la creación de valor de la empresa a largo plazo.

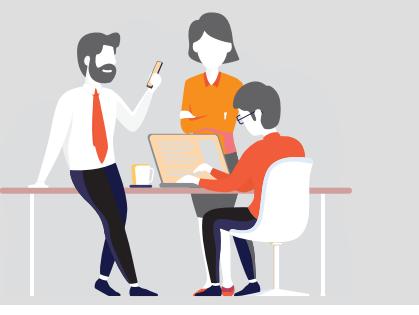


El gráfico 1 muestra la agrupación de algunos temas que pueden encontrarse bajo el paraguas de la ESG. No todos los temas resultan relevantes para todas las compañías.

Hasta hace poco, eventos como el cambio climático, la ciberseguridad o la salud y seguridad no formaban parte de la agenda de los Consejos de Administración. En este sentido, la Encuesta Mundial de CEOs de PwC del año 2016, señalaba que sólo el 10% de los directores ejecutivos de las firmas de gestión de activos y patrimonio estaban "muy preocupados" porque el cambio climático amenazara el crecimiento de sus empresas. Por el contrario, en la edición que se publicó en 2020, esta proporción aumentó al 25% y hasta un 62% de los encuestados manifestaron algún nivel de preocupación por el clima, estando igualmente preocupados por la disparidad de ingresos y la inestabilidad social. En los últimos doce meses, la salud y la seguridad de los empleados ha pasado a ser una prioridad estratégica. La materialización de la crisis motivada por la pandemia de COVID-19 ha obligado, de esta forma, a cuestionar el paradigma tradicional de la gestión empresarial, elevando la integración de los criterios ESG a uno de los principales retos que deben abordar, de forma prioritaria, las empresas en el mundo post-COVID. En este sentido, la pandemia está poniendo a prueba el papel de los Consejos de Administración de las empresas y su capacidad para dar respuesta a los retos tan disruptivos a los que se están enfrentado.



Gráfico 1 Una visión del panorama ESG

Pilar medioambiental	Cambio climático	Capital natural	Contaminación y residuos	Oportunidades ambientales
 <ul style="list-style-type: none"> Emisiones corporativas. Huella de producto. Financiación de la lucha contra el cambio climático. Riesgos climáticos. Adaptación y mitigación del cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrés hídrico. Biodiversidad y uso de terrenos. Abastecimiento de materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> Emissions atmosféricas. Residuos peligrosos y no peligrosos. Vertidos. Fomento de la economía circular. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades en tecnologías limpias. Oportunidades en edificación sostenible. Oportunidades en renovables. Incentivos fiscales. 	
Pilar social	Capital humano	Responsabilidad de producto	Responsabilidad en la cadena de suministro	Oportunidades sociales
 <ul style="list-style-type: none"> Atracción, retención y desarrollo del talento. Diversidad e inclusión. Equidad salarial. Salud y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> Información y etiquetado de productos. Seguridad de producto y calidad. Seguridad y privacidad de los datos. Inversión responsable. Satisfacción de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Estándares laborales en la cadena de suministro. Controversias en la cadena de suministro. Derechos Humanos. Responsabilidad en la relación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribución a las comunidades. Fomento del consumo responsable. Sensibilización y activismo social. Inversión de impacto social. 	
Pilar de gobernanza	Gobierno corporativo	Comportamiento corporativo		
	<ul style="list-style-type: none"> Diversidad del Consejo. Remuneración. Propiedad. Transparencia. Independencia en el Consejo. Competencias del Consejo en cuestiones ESG. 	<ul style="list-style-type: none"> Ética en los negocios. Prácticas anti competitivas. Corrupción y blanqueo de capitales. Inestabilidad del sistema financiero. Transparencia fiscal. Cumplimiento normativo. 		

Fuente: PwC.

2

Análisis contextual: situación de partida y principales drivers de la ESG

La importancia de la ESG: un aspecto resaltado por la pandemia

Los efectos de la pandemia y su impacto en la actividad empresarial han puesto de manifiesto la fragilidad del tejido empresarial y las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones para predecir riesgos y afrontar desafíos de estas características. Esta coyuntura tan extraordinaria ha supuesto una llamada de atención para incorporar, en el terreno de los Consejos de Administración, mejores prácticas a su gestión.

El punto de partida

La décima edición del informe “*Consejos de Administración de las empresas cotizadas españolas*”, publicado por PwC y elaborado a partir de entrevistas a los consejeros de las principales compañías cotizadas de España, aporta datos significativos que ponen de manifiesto el cambio que tanto las compañías como los consejos están experimentando en sus prioridades. Los consejeros reconocen la sostenibilidad como una variable fundamental en el escenario empresarial al que nos enfrentaremos en el futuro próximo. A pesar de este reconocimiento, todavía queda mucho camino por recorrer en la senda de la sostenibilidad. Un 63% de los consejeros entrevistados en el estudio reconocen que deben dedicar más tiempo a los criterios ESG y solo un 22% afirma que su consejo dedica el tiempo suficiente para asegurar que estas



variables forman parte de la estrategia de su compañía.

El gobierno corporativo de las empresas españolas no ha dejado de evolucionar en los últimos cinco años. En los últimos doce meses, la crisis provocada por la COVID-19 ha resaltado la importancia del buen gobierno corporativo, así como de la gestión de riesgos y de los enfoques que tienen en cuenta la sostenibilidad a largo plazo de las compañías. Los consejeros deben reconsiderar los riesgos corporativos y los sistemas de gestión de crisis, algo que resulta de crucial importancia para que las organizaciones puedan operar y crecer con seguridad.

El proceso de transformación que está experimentando el gobierno corporativo de las empresas españolas incluye cambios en la composición de los consejos, pero también en los temas que se abordan, las decisiones que se toman y las prioridades que ocupan el tiempo y el esfuerzo de los consejeros. En pocos años, los asuntos relacionados con la ESG y la cultura corporativa se han convertido en temas prioritarios y pasan a ser de los más relevantes para los consejeros.

Los consejeros aprecian, cada vez más, la importancia de centrarse en la creación de valor a largo plazo en las organizaciones, en detrimento del cortoplacismo. En esta línea, crece la importancia de asumir unos principios éticos sólidos que garanticen la sostenibilidad y el desarrollo equilibrado de las compañías. El 90% de los consejeros de las principales compañías españolas declara, en la décima edición del informe “*Consejos de*



Administración de las empresas cotizadas españolas, que es preciso tener en cuenta la sostenibilidad a largo plazo de la compañía en sustitución de la antigua visión cortoplacista.

La relación entre el Consejo y los grupos de interés sigue cobrando importancia en un contexto marcado por la rendición de cuentas. Hoy más que nunca es fundamental articular mecanismos que aseguren la independencia del

máximo órgano de gobierno, que garanticen la transparencia en las relaciones con los stakeholders y que eviten riesgos que puedan afectar a la sostenibilidad de la organización. Un 70% de los consejeros de las empresas cotizadas españolas señalan la necesidad de tener en cuenta, en mayor medida, a otros grupos de interés, no solo a los accionistas, en la toma de decisiones.



 **63%**

De los consejeros reconocen que deben dedicar más tiempo a los criterios ESG.

 **91%**

Asegura que las empresas deben centrarse más en el largo plazo en detrimento del cortoplacismo.

ESG en los Consejos y Alta Dirección

El informe “Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección”, realizado por PwC y Women Action Sustainability (WAS), a partir de información pública de 50 grandes empresas y otros procesos de consulta realizados directamente por PwC, ha permitido extraer diversas conclusiones respecto a qué relevancia toma actualmente la gestión de la sostenibilidad en los Consejos de Administración.

La importancia de los aspectos ESG para los Consejos de Administración de las grandes

empresas españolas se ha traducido, de acuerdo con este informe, en la asunción de competencias en materia ESG a través de las comisiones delegadas. De hecho, el 52% de las compañías analizadas en el estudio cuentan con comisiones delegadas que, de forma explícita, incluyen la sostenibilidad entre sus competencias. De este conjunto de empresas, la mitad cuenta con comisiones específicas de sostenibilidad, mientras que la otra mitad atribuye las competencias en esta materia a alguna de las comisiones existentes, integrándola en sus reglamentos de funcionamiento. En los casos en los que esto sucede, suele ser la Comisión de Nombramientos y Retribuciones la que, de forma más frecuente, asume esta función.

Gráfico 2

Porcentaje de compañías con Comisiones Delegadas del Consejo con competencias en sostenibilidad



Fuente: PwC & WAS. 2020. Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección.

Gráfico 3 La sostenibilidad en los Comités de Dirección



Fuente: PwC & WAS. 2020. Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección.

Una mirada al futuro: principales drivers de la integración ESG

Este incremento de la relevancia de los aspectos ESG se está viendo acelerado por la puesta en escena de diferentes actores clave, reguladores, accionistas, empleados y sociedad en general, que reclaman una mejora del desempeño empresarial en la materia. No en vano, reguladores, inversores y otros grupos de interés ya establecen una serie de directrices y demandas formales que las empresas deberán abordar para garantizar su supervivencia en el largo plazo.

En los últimos años, han surgido una serie de desarrollos regulatorios tanto a nivel Europeo como nacional, que ponen de relieve la importancia de los parámetros sociales, ambientales y de gobierno en el ámbito corporativo. Entre los más destacados se encuentran la Directiva Europea 2017/828, que persigue el fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas y aprovecha para introducir otras mejoras en materia de gobierno

corporativo, el Reglamento sobre sostenibilidad en los servicios financieros (SFDR por sus siglas en inglés), la Ley 11/2018 de Información No Financiera y diversidad y la reciente reforma del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), que concede una mayor atención a los riesgos reputacionales y no financieros y pone especial énfasis en la relevancia de la información no financiera y la sostenibilidad.

En el contexto actual y como consecuencia de la proliferación de la nueva normativa en materia sostenibilidad, existe cierto desconocimiento sobre el papel que debe ejercer el Consejo de Administración en la promoción e integración de la ESG en la empresa, especialmente en cuanto a la forma en que los consejeros deben desempeñar sus funciones básicas e indelegables. Esta guía pretende ser una herramienta útil con la que dar respuesta a estos retos, proporcionando pautas de actuación para los Consejos de Administración a la hora de realizar una aproximación coherente y organizada a la integración de estas cuestiones en el desempeño de sus funciones.

3

Buenas prácticas para la integración de criterios ESG en las funciones del Consejo



Las nuevas reglas del juego

Los reguladores, los inversores institucionales, la sociedad en general, pero también los nuevos enfoques incorporados por las empresas están impulsando un nuevo modelo de Gobierno Corporativo donde el consejero cobra protagonismo, debiendo aumentar su dedicación y asumir nuevas responsabilidades. Los distintos grupos de interés exigen al nuevo consejero que se involucre, que actúe como un verdadero supervisor y que participe en las decisiones relevantes para la compañía. El nuevo consejero debe articular estrategias de supervisión que fomenten la creación de valor en el largo plazo, identificando no sólo las oportunidades de crecimiento sino los riesgos menos previsibles y conocidos sobre su actividad.

La pandemia actual ha demostrado que esta demanda no está siendo fácil de responder. Muchos consejeros no tienen claro qué papel deben ejercer o qué funciones deben desempeñar en la integración de la ESG en la organización.

En este contexto se desarrolla esta guía, en la que se identifican una serie de pautas y funciones, que pretende dar respuesta al reto de cómo pueden los consejeros promover la

integración de las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno en la organización a partir del desempeño de sus funciones.

Cómo impulsar los asuntos ESG desde el Consejo

Para lograr una integración efectiva de las cuestiones ESG, el primer paso es analizar y comprender el punto de partida actual, así como el grado de ambición de la organización en materia ESG (ver gráfico 4). No todas las entidades cuentan con el mismo grado de madurez, lo que condicionará los esfuerzos que deben realizar para integrar de forma efectiva estas cuestiones en su gestión y en sus decisiones.

Como órgano de máxima responsabilidad, el Consejo debe asumir el liderazgo de la empresa y poner el foco en asuntos estratégicos que aseguren la sostenibilidad a medio y largo plazo. Para desempeñar esta tarea con éxito, será necesario liderar un cambio cultural en la organización, mediante la promoción e integración de aspectos ESG como elementos clave para articular la gestión del negocio.



Gráfico 4 Cómo impulsar los asuntos ESG en el Consejo

Para impulsar los temas ESG en el Consejo, conviene plantearse al menos seis cuestiones:

- 1 ¿Están los asuntos ESG incluidos en nuestro plan de gestión de riesgos?
- 2 ¿Estamos integrando los temas ESG en nuestra estrategia a largo plazo?
- 3 ¿Tenemos la información necesaria para supervisar nuestra estrategia y nuestros riesgos ESG?
- 4 ¿Estamos utilizando marcos y estándares como los establecidos por *Sustainability Accounting Standards Board* u otros organismos internacionales de referencia para evaluar y reportar nuestras métricas de ESG ?
- 5 ¿Podemos mejorar la transparencia de nuestra comunicación sobre ESG teniendo en cuenta las expectativas de los inversores?
- 6 ¿Nuestra información sobre ESG se está contando de manera eficaz a los stakeholders?



Fuente: PwC.

En las próximas páginas se incluyen una serie de pautas para definir estas cuestiones que, sin ánimo de ser exhaustivas, pretenden facilitar a los consejeros la integración de criterios ESG en sus funciones. A continuación se incluye un resumen de los principales elementos que se detallarán en ellas.



1. Gestionar el propio Consejo de Administración

El éxito de un Consejo de Administración en la consecución de sus funciones parte, en primer lugar, de cómo se conforma y autogestiona este órgano de gobierno. Aspectos como la composición, competencias, planificación o remuneración de los consejeros son cuestiones clave que determinan la capacidad del Consejo para responder a las exigencias del día a día y adquieren, si cabe, una mayor relevancia ante la llegada de retos tan disruptivos como es el caso de la ESG.

Un Consejo profesionalizado con competencias en cuestiones ESG

En un contexto económico y social en el que la sostenibilidad es un asunto urgente, asegurar la existencia de un Consejo profesionalizado que cuente con competencias mínimas en cuestiones sociales y ambientales debe configurarse como una prioridad para las empresas. En este sentido, tanto la regulación como las buenas prácticas en materia de

gobierno corporativo están estableciendo unas responsabilidades cada vez más amplias en materia ESG, entre otros, para los órganos de administración. Por lo tanto, tener una perspectiva global que integre los diferentes riesgos y oportunidades ESG, será clave para que los órganos de administración aborden de forma exitosa los retos que plantea este nuevo y dinámico contexto.

La importancia de la diversidad en su vertiente más amplia

Al hablar de la composición del Consejo de Administración, otro aspecto a la orden del día es la diversidad, entendida desde su vertiente más amplia. Edad, género, cultura o experiencia (esta última abordada en el párrafo anterior) son atributos cada vez más considerados por la forma en que estos contribuyen al enriquecimiento de los debates o la toma de decisiones del Consejo. En concreto, algunos estudios establecen una relación directa entre

la diversidad y la mejora de competencias básicas como la innovación o la resiliencia. Por su parte, la CNMV ha adoptado un posicionamiento claro en esta materia y recomienda fomentar la presencia de perfiles diversos, especialmente en lo relativo al género (la última versión del informe de recomendaciones sugiere la presencia de, al menos, un 40% de miembros del género menos representado en el Consejo).

Planificación y gestión de las reuniones del Consejo

Otra cuestión a considerar es la existencia de una planificación que fomente la discusión, supervisión y aprobación de asuntos relevantes en materia ESG por parte del Consejo. Para ello, es recomendable incorporar un enfoque formal en la gestión de aspectos extrafinancieros, por ejemplo, a través de su integración en la Agenda del Consejo. En esta tarea, el Presidente del Consejo, con apoyo de la Secretaría y la función de sostenibilidad o similares, tendrá un papel fundamental para definir de manera periódica qué aspectos tratar en cada reunión.

Estructura del órgano de gobierno para la integración de aspectos ESG

En la implementación de esta planificación, resultará igualmente esencial contar con una estructura interna del órgano que facilite el desarrollo de responsabilidades por parte del Consejo. Para ello, se pueden aprovechar las comisiones ya existentes o reforzar la presencia de la sostenibilidad, creando una comisión específica que asuma estas funciones. No en vano, la creciente carga de trabajo que vienen asumiendo las comisiones obligatorias (derivada entre otros de cambios regulatorios e introducción de buenas prácticas) da lugar a que algunos Consejos estén comenzando a desarrollar comisiones específicas para derivar las responsabilidades ESG.

Remuneración alineada con el cumplimiento de objetivos

Finalmente, es posible alinear la integración de estas cuestiones con los intereses de los consejeros asociando sus retribuciones a la consecución de objetivos ESG. La integración de estos principios se encuentra en la propia legislación mercantil, a través de la Ley de Sociedades de Capital¹, al exigir a dichas sociedades que las remuneraciones de sus administradores guarden una proporción

razonable con la importancia de la empresa, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables. Asimismo, la ley establece que los sistemas de remuneración de consejeros estén orientados a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la compañía, incorporando las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables. A este respecto, el diseño de los esquemas retributivos del Consejo plantea retos específicos (por ejemplo, el seguimiento de los objetivos a largo plazo) que requieren un análisis más detallado. Sin embargo, cabe destacar que este tipo de soluciones cobran especial interés en aquellas empresas que quieren dar una relevancia estratégica a la sostenibilidad o que cuentan con metas corporativas en esta materia que han de ser impulsadas desde el Consejo. En todo caso, el reflejo de todas estas cuestiones en los sistemas de remuneración debería estar adecuadamente explicado en toda la información de las compañías hacia sus stakeholders.



¹ Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.

Líderes un verdadero cambio cultural a través del propósito corporativo

El propósito corporativo, más allá de la misión y visión de una empresa, justifica la razón de su existencia y se materializa en su capacidad de crear valor compartido. Una correcta definición del propósito ha de contemplar cómo la organización crea valor en el largo plazo y este no puede entenderse sin incluir los aspectos ESG.

Es necesaria una implicación directa del Consejo y la alta dirección en la definición del propósito, que la estrategia esté plenamente alineada y que los aspectos ESG se vean reflejados en todas sus actividades y en su comunicación al exterior. Las implicaciones que el propósito corporativo tiene a todos los niveles hacen de su definición un ejercicio complejo que requiere una profunda reflexión estratégica y de valores que ha de ser articulada desde el Consejo de Administración con apoyo del resto de la organización. Su implementación tampoco resulta una tarea sencilla y ha de abordarse de forma global, permeando a todas las unidades organizativas y generando la cohesión de la compañía en torno al mismo.



2. Definir la estrategia corporativa

Dado que el Consejo busca mejorar el valor de la empresa, necesita un plan estratégico que aproveche las oportunidades del mercado y genere resultados en el corto, medio y largo plazo. Por su propia naturaleza, la visión largoplacista presenta una mayor predisposición a integrar aspectos no financieros por lo que es importante que los Consejos dediquen una atención especial al diseño de estrategias en el largo plazo a la hora de abordar los retos y oportunidades ESG. Para ello se han de plantear preguntas como las siguientes: ¿Estamos abordando correctamente las expectativas de nuestros grupos de interés? ¿Hemos integrado objetivos ESG en nuestra estrategia?

Identificación de grupos de interés

Por un lado, la necesidad de considerar a los grupos de interés se justifica por la existencia de un contexto de creciente presión en el que las empresas deben poner sus capacidades al servicio de múltiples actores, que van más allá de los propios accionistas (reguladores, clientes, empleados, organizaciones sectoriales etc.). Por este motivo, los Consejos han de ser conocedores de cuáles son sus grupos de

interés clave, entender sus puntos de vista y asegurar la integración de sus principales demandas en la estrategia de la compañía.

Definición de objetivos medibles y concretos

Por otro, si bien es habitual que, en el diseño de la estrategia de la compañía, los consejeros tengan en mente la adopción de una serie de compromisos en materia de calidad, sostenibilidad de sus productos o relación con sus empleados, es recomendable definir una serie de objetivos medibles y concretos (cuantitativos y cualitativos) que establezcan un horizonte común para toda la empresa (corto, medio y largo plazo) y cuyo cumplimiento sea liderado por la primera línea ejecutiva. A este fin, elementos como el propio propósito corporativo de la empresa ha de ser tenido en cuenta en el proceso de definición y priorización de objetivos.

Propósito corporativo

En este sentido es fundamental que el concepto de propósito corporativo sea claro y convincente dado que ha de configurarse como el fin aspiracional de la empresa y tener entidad





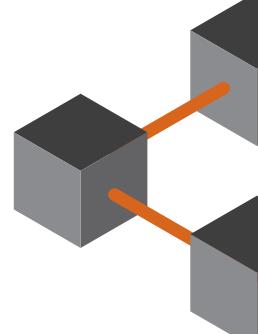
aquellos casos en los que aplique, la aprobación de presupuestos debería integrar partidas específicas para financiar actuaciones que contribuyan al cumplimiento de las metas establecidas.

Identificar las cuestiones ESG estratégicas

Es indudable que todo Consejo ha de tomar decisiones de carácter estratégico para la empresa durante el desempeño de sus funciones. Este tipo de decisiones se han encontrado tradicionalmente vinculadas a criterios financieros, motivo por el cual, en muchos casos, los aspectos ESG han sido relegados a un plano más operacional. Sin embargo, este tipo de temas formará parte de las conversaciones habituales de los Consejos en un futuro próximo. Será, por lo tanto, fundamental establecer un umbral claro sobre qué cuestiones no financieras son estratégicas para la empresa y en consecuencia han de ser elevadas al máximo órgano de gobierno.

Al identificar las cuestiones ESG estratégicas, resultará crítico conocer las líneas de regulación en las que se trabaja a nivel internacional, europeo y nacional, cuando todavía estén en trámite, con vistas a anticiparse a las exigencias normativas o prepararse para su cumplimiento. Por otro lado, la estrategia fiscal (responsabilidad fiscal) pudiera ser también un elemento a tener en cuenta desde una perspectiva ESG. Un ejemplo claro en este sentido, es que una política o estrategia fiscal agresiva, puede suponer un ahorro a corto plazo pero comprometer la sostenibilidad de la organización a futuro. No en vano, este elemento tiene un elevado potencial para atraer inversión de carácter institucional.

Puesto que, a lo largo del camino de adaptación a este nuevo escenario, será común encontrar divergencias y situaciones de incertidumbre a la hora de pronunciarse sobre aspectos extrafinancieros (debido, por ejemplo, por el carácter más “novedoso” de los mismos), es importante que los consejeros dediquen el tiempo y los recursos necesarios a su evaluación. En definitiva, apostar por la creación de valor sostenible puede suponer en ciertos casos sacrificar la generación de valor a corto plazo en aras de modelos de negocio que integren visiones más largoplacistas.



suficiente para posicionarse en el centro de la estrategia corporativa. De este modo impulsará la acción del Consejo y resto de la organización en torno a cuestiones que van más allá de las puramente financieras. Asimismo, es recomendable que los objetivos definidos se encuentren alineados con métricas estandarizadas (como las incluidas en los marcos internacionales e iniciativas tales como GRI, SASB² o los Objetivos de Desarrollo Sostenible) que faciliten su medición y presentación a grupos de interés.

Alinear códigos, políticas y presupuestos con los objetivos ESG

Para materializar la consecución de los objetivos y formalizar la gestión de aspectos no financieros, el máximo órgano de gobierno debe dotar a la compañía de códigos internos de conducta, así como aprobar políticas que establezcan unos principios comunes y guíen los procesos corporativos en los ámbitos social, ambiental y de gobierno. Es posible que el Consejo necesite, adicionalmente, revisar las políticas ya existentes para actualizar el nivel de ambición de la empresa en ciertas materias o hacer un mayor énfasis sobre cuestiones particulares consideradas relevantes (por ejemplo el Consejo podría valorar la actualización de las políticas de inversión para la integración de criterios ESG). En este sentido, será clave que las políticas se encuentren alineadas con los objetivos ESG establecidos y que el cumplimiento de las mismas sea supervisado por el Consejo. Además, en

² Global Reporting Initiative (GRI) y Sustainability Accounting Standards Board (SASB).



3. Responder ante accionistas y terceros

En una sociedad hiperconectada, la transparencia corporativa es un valor al alza que influye de manera muy positiva en otros aspectos como son la credibilidad, la competitividad, la eficiencia, la solidez o la legitimidad de las organizaciones. En este sentido son cada vez mayores las exigencias por parte de grupos de interés que reclaman una mayor cantidad de información a nivel cualitativo y cuantitativo que, estando adaptada a sus necesidades particulares, les permita construir una imagen de la compañía y llevar a cabo una valoración (normalmente en términos comparativos) del estado actual de la misma.

Transparencia y rendición de cuentas

En materia de transparencia, el Consejo tiene mucho que decir. Una de las claves del buen gobierno corporativo es mantener informados a los grupos de interés sobre los acontecimientos que afectan a los resultados de la empresa y a su evolución. En este sentido y aparte de la rendición de cuentas a los accionistas, responsabilidad que se encuentra entre sus facultades indelegables, los consejeros deben

responder ante otras partes interesadas, aportando información que va más allá de aspectos puramente financieros. Para formalizar esta buena práctica, la última reforma del Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas propone a las empresas contar con una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa que contribuya a maximizar la difusión y calidad de la información a disposición del mercado, los inversores y demás grupos de interés. Esta política, deberá ser aprobada y supervisada en su implementación por parte del Consejo.

Reporting

La aprobación de la Ley 11/2018, en materia de información no financiera y diversidad supone un enorme paso en la integración del “concepto de responsabilidad social” en la práctica empresarial y establece nuevas obligaciones, desde un punto de vista legal, para impulsar la transparencia en cuestiones no financieras en el Consejo. En concreto, el máximo órgano de gobierno es responsable de la formulación del



Estado de Información No Financiera junto con las Cuentas, de “responder de la veracidad” de esta información y de someterlo a aprobación de la Junta General de Accionistas. Dado que la ESG se ha configurado como uno de los principales focos de actuación de los reguladores, es esperable la aprobación de más leyes que sigan la estela de la Ley de Información No Financiera o el *New Green Deal* de la Unión Europea entre otros. La aceleración que ha experimentado la rendición de cuentas en esta materia pone a prueba la capacidad de adaptación de los Consejos, que habrán de mantenerse actualizados a través de la revisión periódica de los nuevos requerimientos legales.

Mantener un diálogo activo con los grupos de interés

Además de las obligaciones asociadas al reporting periódico, el dialogo activo con los grupos de interés se sitúa en el primer plano del gobierno corporativo. Mantener “conectado” al máximo órgano de gobierno con los *stakeholders* resulta fundamental para lograr una participación efectiva de estos colectivos, favoreciendo la confianza, una toma de decisiones más informada por parte del Consejo y la creación de valor compartido. La ley de Sociedades de Capital junto con el Informe de Buen Gobierno Corporativo establece las bases para la supervisión y evaluación de los procesos

de relación con los distintos grupos de interés, que recae en el Presidente del Consejo y en el consejero independiente coordinador (figura en proceso de consolidación en España). De la gestión de las relaciones con terceros se pueden derivar también otras decisiones a tomar por el Consejo como la adhesión a foros/marcos específicos en materia de sostenibilidad (por ejemplo, UN Global Compact).

Proxy advisors e inversores institucionales

Finalmente, otro hecho relevante que está transformando los mecanismos de rendición de cuentas en el Consejo es la creciente e incesante presión de los denominados *proxy advisors* y los inversores institucionales en relación con la transparencia en aspectos no financieros, la cual se ha materializado en demandas y mejoras de las recomendaciones de buen gobierno que afectan a nivel nacional e internacional. Para dar respuesta a estas exigencias, los Consejos tienen que estar cada vez más atentos a los diferentes estándares y marcos que les afectan, ya que de la evaluación constante a la que están sometidas sus empresas, dependen cuestiones tan críticas como la exclusión de una ronda de financiación o el acceso a la misma.



4. Supervisar la gestión de la compañía

El Consejo es responsable de supervisar el funcionamiento de la empresa en términos de rentabilidad, eficiencia en la gestión o potencial de desarrollo. En este sentido, para llevar a cabo un modelo de gestión integral de la ESG, es fundamental que el Consejo amplíe sus esquemas de seguimiento, incorporando cuestiones sociales ambientales y de gobierno, en la supervisión del cumplimiento de políticas y objetivos, así como en la evaluación de riesgos de corporativos.

Métricas clave en materia de sostenibilidad

Para abordar el seguimiento de la estrategia (junto con sus objetivos asociados) y políticas desde una perspectiva no financiera, uno de los primeros aspectos a considerar ha de ser la incorporación de métricas clave en materia de sostenibilidad al cuadro de mando del Consejo. En concreto, el informe “*Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección*” publicado por PwC y WAS recomienda incorporar 15-20 métricas alineadas con las prioridades estratégicas de la compañía, que puedan ser evaluadas de forma periódica por el Consejo de Administración. Estas métricas deberían adicionalmente ser reconocidas por la comunidad empresarial con el fin de facilitar su comunicación al mercado en caso de que sea necesario.

Identificación e integración de riesgos ESG

Por otro lado, el Consejo deberá tener en cuenta los posibles riesgos a los que se encuentra expuesta la compañía, incorporando el conjunto de los grupos de interés. Los factores ambientales y sociales influyen, en gran medida, en algunos de los desafíos más complejos a los que se enfrentan las empresas como, por ejemplo, los asociados a la plantilla, la innovación e incorporación de nuevas tecnologías o la interrupción de las cadenas de suministro. A la hora de abordar la integración de este tipo de riesgos han de plantearse preguntas como las siguientes: ¿Se han identificado los principales riesgos ESG y se han incorporado al plan de gestión de riesgos? ¿Quién asume en la actualidad la supervisión de este tipo de riesgos: el Consejo, algún comité en concreto? ¿Cómo de preparado está el Consejo para evaluar, comunicar y actuar sobre los riesgos no financieros? ¿Se incluyen estos riesgos y oportunidades ESG en las decisiones de asignación de capital?

Aprobación de una política de control y gestión de riesgos

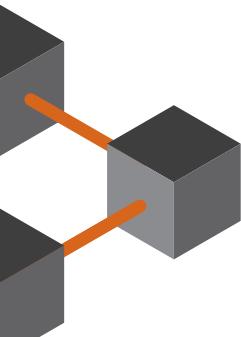
Para asegurar una respuesta coordinada ante potenciales contingencias no financieras, es importante que el máximo órgano de gobierno disponga de una visión integrada de estos riesgos y asiente las bases de la identificación, tramitación y mitigación de los mismos a través de un proceso de gestión corporativo estructurado y robusto. Para ello, entre sus principales responsabilidades se encontrará la aprobación de una política de control y gestión de riesgos que identifique o determine los distintos tipos de riesgo financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, incluidos los relacionados con la corrupción).

Supervisión de la función interna de control y gestión de riesgos

Si bien la existencia de la política de control y gestión de riesgos es una de las piedras angulares de la gestión de riesgos corporativos, el máximo órgano de gobierno ha de llevar a cabo la supervisión de la función interna de control y gestión de riesgos, para asegurar que el tratamiento de los riesgos no financieros importantes para la compañía se lleva a cabo de forma adecuada. En la realización de esta tarea, será clave contar con funciones ejecutivas de control preparadas en aspectos no financieros en las que el Consejo pueda apoyarse para llevar a cabo las funciones de supervisión.

Incremento de la regulación asociada a los riesgos ESG

Otro de los retos que se plantea en los Consejos de Administración es la aparición de nuevas exigencias regulatorias, tales como las derivadas de la aprobación de la Ley de Cambio Climático y de la Taxonomía Europea, que requerirán profundizar en la cuantificación y análisis de este tipo de riesgos, abordados hasta ahora en menor detalle por las organizaciones. Adicionalmente, será necesario integrar el análisis de estas potenciales contingencias en los modelos de gestión de riesgos corporativos, lo que requerirá un mayor grado de implicación de los Consejos a la hora de liderar la evaluación y desarrollo de riesgos no financieros.



Identificación de megatendencias en materia ESG

Actualmente, la última versión del mapa de riesgos global publicado por World Economic Forum se encuentra dominado por cuestiones extrafinancieras: el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, las enfermedades infecciosas o la desigualdad digital son algunos de los principales riesgos en términos de probabilidad-impacto. Sin embargo, no hay duda de que en un contexto en el que existen riesgos, también hay oportunidades que aprovechar. En un momento de elevada incertidumbre, será más importante que nunca que los Consejos sean capaces de identificar y abordar las megatendencias en materia ESG, pudiendo con ello reducir su exposición a riesgos emergentes y aprovechar las nuevas palancas de crecimiento global.

Tales megatendencias deben examinarse a la luz de las iniciativas que se pongan en marcha en el plano internacional (por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU), europeo (tales como directivas o reglamentos en trámite) o nacional (en el caso de España, disposiciones estatales, autonómicas y locales, como consecuencia de su estructura descentralizada). En este sentido, adecuar la estrategia del Consejo de Administración exige una visión clara de las tendencias plasmadas en iniciativas o normativas, aunque su vigencia no sea inminente.



5. Nombrar y supervisar a los directivos

Traducir las aspiraciones ESG del Consejo en acciones concretas requiere implicar a toda la empresa, especialmente al primer ejecutivo y alta dirección, quienes serán responsables de liderar la implantación de las estrategias ya definidas, gestionar el día a día de la compañía y rendir cuentas al Consejo.

Perfiles estratégicos con capacidad para articular la ESG

El Consejo de Administración debe asegurarse de contar con una primera línea ejecutiva preparada y a la que poder extender las diferentes responsabilidades asociadas a la integración de criterios no financieros. Los equipos directivos deben, en consecuencia, contar con las aptitudes y capacidades necesarias para articular las medidas ESG integradas en la estrategia, poner en marcha todas aquellas decisiones aprobadas por el Consejo en torno a estas cuestiones y abordar en la práctica los desafíos de esta naturaleza a los que, de forma cada vez más recurrente, se enfrentan las empresas.

Para lograrlo, el máximo órgano de gobierno cuenta con diversas herramientas en las que apoyarse en su papel de responsable de la línea ejecutiva. En primer lugar, es posible incorporar criterios no financieros en los planes de

sucesión del primer ejecutivo y alta dirección, lo cual permitiría al Consejo dotar de manera progresiva a estos puestos de capacidades y aptitudes adecuadas para la gestión de aspectos extrafinancieros.

Retribución vinculada a objetivos ESG

Por otro lado, una de las tendencias en auge en los últimos años es la incorporación de métricas ambientales, sociales y de gobierno corporativo en los planes de compensación a corto y a largo plazo para ejecutivos (integrando aspectos tales como los objetivos sociales, la protección del medioambiente, la transparencia o la relación con grupos de interés relevantes). Atendiendo a esta tendencia, se plantea el reto para los Consejos de aplicar un enfoque práctico en el diseño de los esquemas retributivos, el cumplimiento de los objetivos y políticas aprobados a nivel de Consejo y teniendo en cuenta las cautelas necesarias para evitar la recompensa de resultados desfavorables. En esta misma línea, para asegurar un seguimiento continuado del desempeño de la ejecutiva, el Consejo deberá dotarse asimismo de procesos de evaluación que favorezcan en caso necesario el establecimiento de medidas correctivas.



4

Conclusiones

Además de los desafíos operacionales inmediatos a los que se enfrentan los Consejos en su día a día, los consejeros han de ser conscientes, desde una perspectiva global, de los nuevos riesgos y demandas que surgen como resultado de los fenómenos ambientales y sociales que dominan el contexto actual. La adopción de un papel activo en la comprensión y gestión de estas cuestiones será clave para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones, así como para asegurar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más sensibilizado con la adopción de un papel responsable y comprometido por parte de los agentes que lo conforman.

En un escenario empresarial complejo y en constante evolución, los consejeros enfrentan diversos retos en materia de sostenibilidad: garantizar que cuentan con los conocimientos necesarios para responder a las demandas derivadas de esta tendencia, establecer su nivel de ambición a la hora de abordar aspectos extrafinancieros, materializar sus compromisos en objetivos cuantificables o abordar la urgencia climática y las

implicaciones que esta tiene sobre sus negocios, son sólo alguna de ellos. A través del desempeño de sus funciones y contando con el apoyo de las comisiones y la primera línea ejecutiva, los consejeros están comenzando a liderar una transformación del modelo empresarial, apalancándose en la creación de valor sostenible y dando espacio a una visión largoplacista que permita integrar de manera real los asuntos no financieros.

Los desafíos en materia de sostenibilidad presentan no sólo un problema que ha de ser resuelto de forma inminente, sino una increíble oportunidad económica para las empresas que sepan abordarlos de manera adecuada. En consecuencia, las organizaciones con visión y capacidad para aprovechar las oportunidades que brindan los retos asociados a la sostenibilidad serán aquellas con mayor probabilidad de liderar el escenario económico en años venideros.



Anexo

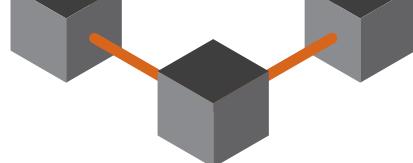
Checklist para la integración de criterios ESG en las funciones del Consejo



A continuación, se incluye una propuesta, orientativa y no exhaustiva, de las principales cuestiones a considerar por los consejeros en el desarrollo de sus funciones para la integración de cuestiones ESG. En el presente análisis, se han considerado las comisiones obligatorias (Comisión de Auditoría y Comisión de Nombramientos y Retribuciones) sobre las que el Consejo podría apoyarse para el desarrollo de las funciones asociadas a la ESG. No obstante, estas funciones podrían ser asumidas por una Comisión de Sostenibilidad o asimilable.

Cuestiones ESG a considerar	Comisiones en las que se puede apoyar el Consejo ³	
	Auditoría	Nombramientos y Retribuciones
1. Gestión del propio Consejo		
a) Velar porque existan unos conocimientos mínimos en materia ESG a nivel de Consejo que faciliten el discurso y la toma de decisiones en esta materia, ofreciendo programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Asegurar la existencia de consejeros con experiencia en materia ESG que aporten una visión completa en este ámbito, favoreciendo con ello una composición adecuada del Consejo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Fomentar de la presencia de perfiles diversos en el Consejo (conocimientos, experiencias, edad y género).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Integrar de manera formal las cuestiones ESG en la agenda del Consejo y sus comisiones estableciendo una frecuencia mínima para el tratamiento de las mismas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
e) Analizar la estructura del Consejo y valorar la creación de una Comisión de Sostenibilidad o asimilable presidida por un consejero independiente experto en la materia.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
f) Establecer un Esquema retributivo del Consejo que promueva la sostenibilidad de la empresa e incluya criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
g) Incorporar en los procesos de evaluación del Consejo aspectos ESG, favoreciendo en caso necesario el establecimiento de medidas correctivas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

³ Se incluyen aquellas funciones principalmente asociadas con las responsabilidades generalmente asignadas a los Consejos de Administración en España.



Cuestiones ESG a considerar	Comisiones en las que se puede apoyar el Consejo ³	
	Auditoría	Nombramientos y Retribuciones
2. Definir la estrategia corporativa		
a) Instaurar una cultura de sostenibilidad en la empresa, velando porque esta se encuentre alineada con el propósito y valores corporativos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Asegurar la integración de consideraciones relativas a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales en la definición de la estrategia de la compañía.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Proponer compromisos y objetivos cuantitativos en materia de sostenibilidad, proyectando el desempeño de la empresa en el corto, medio y largo plazo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta, y proponer al Consejo modificaciones sobre dichos documentos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Revisar la integración de criterios de inversión responsable en las políticas de inversión de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Elevar las decisiones estratégicas en materia ESG a las competencias del Consejo de Administración, incluidas las inversiones y la supervisión de los presupuestos para asegurar el cumplimiento de objetivos ESG (por ejemplo, valorando cómo las actuaciones ESG añaden valor a las inversiones y los potenciales impactos de las mismas).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Responder ante accionistas y terceros		
a) Llevar a cabo el seguimiento de las necesidades y demandas de los grupos de interés de la compañía más allá de los accionistas (empleados, sociedad, clientes, agencias de calificación...), velando porque se dé respuesta a sus expectativas y conciliando el interés social con un comportamiento ético, de respeto a la ley, la sociedad en su conjunto y al medioambiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Supervisar y evaluar los procesos de relación con los distintos grupos de interés.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Supervisar la aplicación de la política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera (narrativa ESG) y corporativa, contribuyendo a maximizar la difusión y calidad de información a disposición del mercado, inversores y grupos de interés.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Revisar y aprobar los requerimientos legales de carácter financiero y no financiero (ej.: Estado de Información No Financiera, divulgación de riesgos climáticos de acuerdo con la nueva ley de cambio climático, Asegurar la transparencia fiscal de impuestos sobre beneficios pagados).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Autorizar la adhesión a marcos/organizaciones en materia de sostenibilidad (ej.: Global Compact)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Supervisar la gestión de la empresa		
a) Supervisar el cumplimiento de la estrategia, planes, eficacia de la gestión y potencial de desarrollo de la empresa en materia ESG, velando porque las prácticas sociales y ambientales de la compañía se encuentren alineadas con la estrategia y políticas establecidas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Aprobar una política de control y gestión de riesgos que identifique o determine los distintos tipos de riesgos, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, incluidos los relacionados con la corrupción) a los que se enfrenta la compañía, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Supervisar la función interna de control y gestión de riesgos asegurando que se identifican, gestionan y cuantifican adecuadamente todos los riesgos financieros y no financieros importantes que afecten a la compañía.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Realizar un seguimiento de métricas clave para la compañía en materia ESG.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Identificar megatendencias en materia ESG, así como los potenciales riesgos y oportunidades asociados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Supervisar y evaluar al primer ejecutivo y alta dirección		
a) Tener en cuenta criterios ESG en los planes de sucesión del primer ejecutivo y alta dirección.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Incorporar en los procesos de evaluación del primer ejecutivo aspectos ESG, favoreciendo en caso necesario el establecimiento de medidas correctivas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Establecimiento de un Esquema retributivo del primer nivel ejecutivo asociado a objetivos de sostenibilidad como parte del variable.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Establecer un Esquema retributivo en la primera línea ejecutiva que promueva la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos etc.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Bibliografía

- PwC. 2020. *Consejos de Administración de las empresas cotizadas. Décima edición.*
- PwC. 2020. *Guía de inversión responsable para el sector del Private Equity y Venture Capital en España.*
- PwC & WAS. 2020. *Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección.*
- PwC. 2020. *ESG Oversight: The corporate director's guide.*
- PwC 2019. *Mind the gap: the continued divide between investors and corporates on ESG.*
- PwC 2019. *ESG in the boardroom: What directors need to know.*
- PwC 2019. *The collegiality conundrum, Finding the balance in the boardroom.*
- CNMV. 2020. *Reforma del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas.*
- Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público.
- Guía Técnica sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Ministerio de la Presidencia. «BOE» núm. 161, de 03 de julio de 2010.
- Instituto de Consejeros-Administradores. 2020. *Sostenibilidad e información no financiera: implicaciones para los Consejos de Administración.* Publicado por Instituto de Consejeros-Administradores. Madrid.



Contactos

Ramón Abella Rubio

Socio de Governance Risk & Compliance de PwC
ramon.abella.rubio@pwc.com

Sergio Mateos Orcajo

Director de PwC
sergio.mateos.orcajo@pwc.com



