



Estudio

Las comisiones de Sostenibilidad de las compañías cotizadas españolas: áreas de responsabilidad, perfiles, tendencias y retos

DISCLAIMER

Este documento ha sido elaborado por Esade y Georgeson. La información o comentarios contenidos en el mismo no constituyen asesoramiento alguno.

Los derechos de propiedad intelectual son titularidad de Esade y Georgeson. Queda prohibida su reproducción en cualquier medio, ya sea en su totalidad, o de manera parcial, sin la previa autorización o citación de los autores.

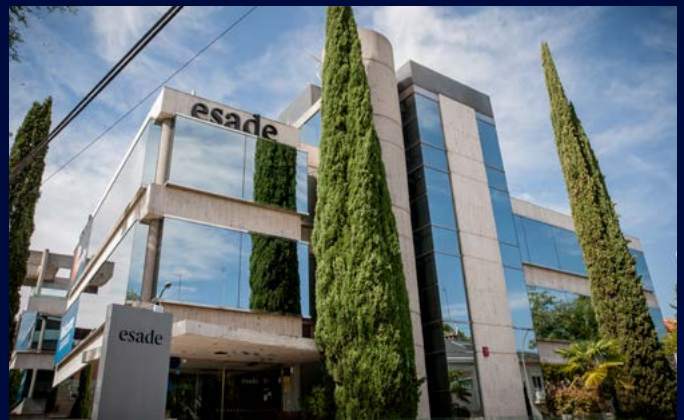
Creado en abril de 2020 con el fin de convertirse en un centro integral de referencia en su ámbito, el Centro de Gobierno Corporativo de Esade tiene por objeto aportar conocimiento e influir de forma relevante en el impulso del buen gobierno en el mercado español, contribuyendo a mejorar el buen gobierno de las empresas y de las instituciones.

A tal efecto, aborda de forma holística los nuevos retos a que se enfrenta el gobierno corporativo, **actuando a través de la investigación, el debate social y la influencia a los *policy makers*, proporcionando formación** a los consejeros en las mejores prácticas y tendencias y creando comunidad con los antiguos alumnos de sus programas.

En concreto, desarrolla su actividad de gobierno corporativo en torno a los siguientes ámbitos: impulso del buen gobierno y de las mejores prácticas; ética y cumplimiento; sostenibilidad e inversión socialmente responsable; diversidad, nombramientos y retribuciones; inversores, *proxy advisors & stakeholders*; tecnología, transformación digital e innovación.

El buen gobierno constituye una base fundamental para el funcionamiento correcto de los mercados desde una perspectiva global. Promoviendo la credibilidad y la estabilidad, el CGC de Esade contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza de las empresas a largo plazo, con el objetivo de conciliar y salvaguardar los intereses de todos los grupos de interés implicados (*stakeholders*).

El Centro de Gobierno Corporativo de Esade es una iniciativa desarrollada con el apoyo y la colaboración de PwC, Esade Alumni, Georgeson y Diligent.



Mario Lara Sanz

Director del Center for Corporate
Governance de Esade
Director de Esade Madrid

mario.lara@esade.edu

Susana Guerrero Trevijano

Adjunta a la Dirección y responsable
del Área de Opinión y Debate
Público del Center for Corporate
Governance de Esade

susana.guerrero@esade.edu

Paula M. Infantes Sánchez

Investigadora postdoctoral
en el Center for Corporate
Governance de Esade

paulamaria.infantes@esade.edu



MADRID

Esade Business School
Mateo Inurria, 25-27
28036 Madrid

+34 91 359 77 14
esadeccg@esade.edu

Georgeson

Fundada en 1935 en Nueva York, es la compañía más antigua y con mayor reconocimiento a nivel internacional en servicios de comunicación e información a los accionistas.

Las compañías confían a Georgeson, y a sus más de 85 años de experiencia, la organización de sus juntas de accionistas, la consultoría en materia de gobierno corporativo y el asesoramiento en fusiones y adquisiciones, lo que le ha permitido posicionarse como líder indiscutible en los mercados en los que opera. En 2021 ha vuelto a ser el primer operador del mercado español en la gestión de juntas de accionistas.

El asesoramiento de Georgeson en operaciones como adquisiciones (hostiles y amistosas) o *proxy fights* es clave en el éxito de sus clientes. Los servicios de la compañía incluyen *proxy solicitation*; servicios de *global information agent*; servicios de identificación (ID) y análisis; consultoría en gobierno corporativo e inversión socialmente responsable; campañas para inversores minoritarios, entre otros.

Georgeson tiene oficinas en Nueva York, Londres, Roma, Toronto, París, Munich, Sydney, Hong Kong, Tokio y Madrid (desde donde se cubre España, Portugal y América Latina). Todas ellas cuentan con equipos experimentados y profesionales con más de 20 años de experiencia en el ámbito del derecho, gobierno corporativo, ESG y *proxy solicitation*. Estos equipos trabajan, a diario, en estrecha colaboración con los clientes, para hacer frente a los retos a los que estos se enfrentan en los mercados de capitales.

Georgeson forma parte del Grupo Computershare, fundado en 1978 y cotizado en la Bolsa de Valores de Australia desde 1994. El grupo emplea a más de 12.000 personas en todo el mundo y presta servicios en más de 20 países a más de 16.000 clientes.

Carlos Sáez Gallego

Country Head (Spain)

c.saez@georgeson.com

Claudia Morante Belgrano

Head of Corporate
Governance (Spain)

c.morante@georgeson.com

Eva Martí Serra

Corporate Governance
Manager (Spain)

e.marti@georgeson.com

Araceli López Iglesias

Corporate Governance
Analyst (Spain)

a.lopez@georgeson.com



MADRID

Edificio Iberia Mart I
Pedro Teixeira, 8 - 8ª planta
28020 Madrid

+34 91 701 21 70
Fax: +34 91 701 21 71

Resumen ejecutivo

Este estudio analiza el origen y evolución de las actuales comisiones de Sostenibilidad y arroja luz sobre los principales retos a los que se enfrentan, tanto en la actualidad como en los próximos años. El tsunami regulatorio al que están expuestas las compañías cotizadas en el ámbito de la sostenibilidad, unido a que se trata de órganos de reciente creación en el seno de los Consejos de Administración, hace especialmente interesante el análisis de las comisiones de Sostenibilidad en nuestro entorno. A continuación, destacamos algunas de las principales conclusiones del estudio:

→ El impulso definitivo a las comisiones de Sostenibilidad se produjo con la reforma del Código de Buen Gobierno de junio de 2020, que trajo consigo la sustitución del término tradicional de “responsabilidad social corporativa (RSC)” por el concepto más amplio de “sostenibilidad en relación con aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo”. Asimismo, se ajustaron los contenidos de algunas de las políticas que deben tener las sociedades y se dio mayor contenido, en términos de supervisión y control de estas materias, a las comisiones del Consejo. Así, durante 2020 y el primer semestre de 2021, doce compañías adicionales han constituido comisión de Sostenibilidad.

→ La diferenciación entre riesgos financieros y no financieros, así como el hecho de que las materias que hoy se incluyen en el concepto de sostenibilidad tradicionalmente dependieran de distintas comisiones, hace que aún se perciba un alto grado de solapamiento entre las diferentes comisiones del Consejo en el ámbito de la sostenibilidad. Además, hay un gran número de consejeros (principalmente independientes) miembros comunes en las comisiones de Auditoría/Riesgos y Sostenibilidad. El mayor solapamiento de la comisión de Sostenibilidad se da con la de Auditoría. En este sentido, un 62% de los entrevistados señala que encuentran un alto grado de solapamiento entre ambas comisiones.



62%

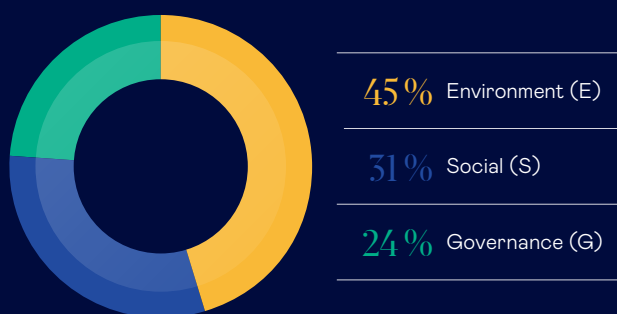
encuentran un alto grado de solapamiento entre ambas comisiones

→ Respecto a las áreas clave sobre las que se están focalizando las comisiones de Sostenibilidad, se han identificado tres prioridades de trabajo relacionadas con:

- Las políticas de cambio climático
- El *reporting* no financiero
- La gestión de riesgos ESG



→ A día de hoy, de media, la comisión de Sostenibilidad dedica un 45% de su tiempo al pilar de *Environment*, un 31% al pilar de *Governance* y un 24% al pilar de *Social*. Sin embargo, observamos que la percepción a cinco años vista es que se prevé que el pilar medioambiental (45%) mantenga su prioridad dentro del conjunto de temáticas relacionadas con el ESG dentro del Consejo, pero el pilar social (31%) adquirirá una mayor relevancia, situándose incluso por delante del pilar de gobierno corporativo (24%).



→ En este contexto, un elevado porcentaje de los consejeros entrevistados considera muy relevante contar, entre los perfiles de los miembros de las comisiones de Sostenibilidad, con competencias en el ámbito de la estrategia en sostenibilidad (76%), experiencia previa en ética y cumplimiento (71%), estrategia general (67%) y gobierno corporativo (57%).



→ En cuanto al **perfil idóneo** para presidir la comisión de Sostenibilidad, se ha identificado cierta heterogeneidad en las respuestas: mientras que una parte de la muestra opta por **perfiles con visión global del negocio**, otra parte se inclina por **perfiles cercanos al mundo de la sostenibilidad** en sentido estricto.

→ La formación en materia de ESG resulta hoy uno de los contenidos clave de los planes de actualización/formación de los Consejos en España.



→ El directivo que más interactúa con esta comisión es el responsable de sostenibilidad. El CEO asiste como invitado a las reuniones de la comisión de Sostenibilidad de forma recurrente. Esto tiene que ver, principalmente, con la puesta en marcha de numerosas iniciativas en el ámbito de la sostenibilidad, a nivel estratégico y táctico, en las que el CEO está fuertemente involucrado, demostrando la relevancia que está adquiriendo la materia en la gestión de nuestras grandes compañías. El amplio número de directivos que interactúan con la comisión, relacionados no sólo con las áreas especializadas en alguno de los pilares del ESG, sino también con las funciones claves en el modelo de “defensa” y gestión de los riesgos de las compañías, es indicativo de la creciente sofisticación y profundidad que está adquiriendo la labor de estas comisiones.

→ Los modelos de *reporting* de las compañías en materia de sostenibilidad siguen de forma generalizada el estándar GRI (90%), aunque se observa ya un numeroso grupo de compañías (43%) que han introducido o están valorando introducir en sus modelos de *reporting* los estándares SASB y TFCF (o algunos sectoriales específicos), en línea con la demanda de algunos inversores institucionales de referencia.



→ En cuanto a la medición de los KPI de sostenibilidad, existe una demanda unánime respecto a la necesidad de disponer de una mayor estandarización de los mismos, en especial de los referentes a medioambiente y cambio climático, y del desarrollo de nuevas certificaciones o acreditaciones de carácter general o global.

→ Existe un consenso generalizado acerca de la necesidad de coordinación entre las diferentes comisiones a la hora de abordar los temas ESG. Así, casi un 91% de los entrevistados está totalmente de acuerdo en que debe existir interacción estructurada, principalmente, entre la comisión de Sostenibilidad y la comisión de Auditoría. Asuntos como el reporte no financiero, los mapas de riesgos ESG o los asuntos relativos al *compliance* requieren la interacción de ambas comisiones por las implicaciones que estos asuntos tienen en el día a día de sus actividades.



→ La pandemia ha sido un catalizador de muchos ámbitos tratados en el seno de las comisiones de Sostenibilidad de las compañías cotizadas españolas, siendo el refuerzo de los contenidos sociales en sus agendas quizá el más relevante.



≡ CONTENIDO

1

Introducción

2

Origen y evolución de las comisiones de Sostenibilidad en España

3

Metodología y descripción de la muestra

4

Perfiles requeridos para los miembros de la comisión de Sostenibilidad

5

Áreas de responsabilidad de la comisión de Sostenibilidad y dedicación a los asuntos ESG en la actualidad

6

Evolución de las áreas de responsabilidad de la comisión de Sostenibilidad y otras tendencias

7

Retos de la comisión de Sostenibilidad



1. Introducción



No cabe duda de que los temas de ESG (por sus siglas en inglés, *environmental, social & governance*) han ido cobrando importancia desde principios de siglo. En la última década hemos asistido a la evolución de ideas clave en el mundo del gobierno corporativo actual como son la necesidad de un modelo de gobernanza sólido, el propósito de la empresa, el equilibrio entre “*shareholders*” y “*stakeholders*”, el impacto ambiental, el cambio climático, la acción social y, en última

instancia, la sostenibilidad; sostenibilidad en sentido amplio entendida como la necesidad de supervivencia a largo plazo de cualquier compañía. El fomento de la sostenibilidad implica que las compañías incorporen a su gestión diaria una visión a largo plazo, evitando enfoques cortoplacistas que no tengan en cuenta los riesgos ESG. La sostenibilidad ha dejado de ser un tema secundario para convertirse en una prioridad de la agenda de casi todos los Consejos de Administración.

Esta evolución ha venido acompañada de una serie de reformas a nivel regulatorio, de recomendaciones de buen gobierno y, sobre todo, en las demandas de los inversores, accionistas y distintos grupos de interés que han impulsado definitivamente la evolución del concepto de sostenibilidad y la creación de comisiones de Sostenibilidad en el seno de los Consejos de Administración.

Por ello, desde el Centro de Gobierno Corporativo de Esade, hemos querido abordar en este estudio el análisis de estas comisiones y, entre otras cuestiones, su nacimiento y evolución, composición y perfiles, áreas principales de responsabilidad, tendencias y principales retos a los que se enfrentan las comisiones de Sostenibilidad. El estudio quiere aportar una visión práctica y un conjunto de reflexiones desde dentro del Consejo, especialmente desde la perspectiva de consejeros que desempeñan roles en comisiones de Sostenibilidad o, no disponiendo sus Consejos de comisiones específicas, están implicados en las funciones relacionadas con la sostenibilidad, que puedan ser de utilidad y aportar ideas al conjunto de la comunidad de gobierno corporativo. Todo ello con el objetivo de complementar la aproximación teórica y crítica que en los últimos meses se ha realizado, desde el Centro de Gobierno Corporativo, sobre las comisiones de Sostenibilidad y fomentar el debate y la reflexión sobre cuestiones cada vez más relevantes¹.

¹ Para acceder a los estudios y artículos publicados, visita la página web del Centro de Gobierno Corporativo a través de este [enlace](#)

2. Origen y evolución de las comisiones de Sostenibilidad en España

En España, el origen de las comisiones de Sostenibilidad tal y como hoy las conocemos lo encontramos en las antiguas comisiones de RSC. Podemos decir que, quizá, el germen de las comisiones de Sostenibilidad en el Ibex 35 fue la Comisión de Estrategia, Inversiones y Competencia de Repsol, creada en 2007, que con las mismas competencias en 2015 pasó a denominarse Comisión de Estrategia, Inversiones y Responsabilidad Social Corporativa.

Desde entonces y en consonancia con la evolución de las principales tendencias de gobierno corporativo hemos asistido a una progresiva evolución de este tipo de comisiones que ha cristalizado en que, a julio de 2021, veintitrés compañías del Ibex 35 disponen de una comisión de Sostenibilidad “propia” o han integrado la sostenibilidad en el alcance de otras comisiones (comisiones de Sostenibilidad “híbridas”).

Desde la perspectiva regulatoria o de las recomendaciones de buen gobierno, como adelantamos en el artículo “Apostando por el ESG en los Consejos de Administración”² hasta el año 2015, el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (Código Conthe) únicamente mencionaba en su recomendación 45 la aprobación de la política de RSC y la de Gobierno Corporativo, pero no hacía ninguna referencia a la sostenibilidad a largo plazo como contenido de esa RSC, ni establecía la necesidad de crear una comisión *ad hoc* para abordar estos temas. A pesar de ello, en 2014, ya existían cuatro compañías en el Ibex 35 con comisión de Sostenibilidad constituida, siendo por tanto pioneras en su creación. Aunque dichas comisiones aún no recibían la denomi-

nación de comisión de Sostenibilidad, ya tenían expresamente encomendados los temas relacionados con la actual comisión de Sostenibilidad³.

Inicialmente los asuntos de RSC se asignaban a la comisión de Auditoría, ya que se vinculaba con el cumplimiento normativo. Sin embargo, cuatro hechos claves fueron acercando progresivamente la RSC a la comisión de Nombramientos y Retribuciones:

1. El modelo estadounidense, en el cual los temas de *Governance* (G de ESG) se situaban en la comisión de Nombramientos.
2. La saturación de funciones de la comisión de Auditoría.
3. La proximidad de los temas de recursos humanos/personas con los asuntos de RSC; dos intangibles que hoy en día se relacionan con la S de ESG y que, en ocasiones, se integran en la misma área de gestión.
4. La progresiva inclusión de métricas no financieras en la evaluación del desempeño de los ejecutivos, bajo la supervisión de las comisiones de Nombramientos y Retribuciones, en el contexto del mayor protagonismo de esta comisión en los últimos años.

² Esade Center for Corporate Governance, abril de 2021. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

³ Estas cuatro comisiones en el momento de su creación recibían el nombre de: (i) Comisión de Estrategia, Inversiones y Responsabilidad Social Corporativa, (ii) Comité de Sostenibilidad, (iii) Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Responsabilidad Social Corporativa y (iv) Comisión de Responsabilidad Social Corporativa.



Fue con la aprobación del Código de Buen Gobierno de 2015 (“CBG”), cuando por primera vez se introduce como parte integrante de la RSC el concepto de “estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales” (recomendación 54) y se establece la necesidad de ligar los conceptos retributivos a la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Asimismo, el CBG introdujo por primera vez en nuestro marco regulatorio las comisiones de RSC al establecer que “la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa” (recomendación 53), siendo el detonante de la eclosión de este órgano en la configuración de los consejos en España⁴.

La aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (“ODS”) por las Naciones Unidas y el llamado “efecto Larry Fink”, también reforzaron la importancia para

las empresas de mantener una orientación más a largo plazo, prestar mayor atención al conjunto de sus grupos de interés e incrementar sus esfuerzos hacia la sostenibilidad, contribuyeron a reforzar esta tendencia.

Por otro lado, en este período 2015-2019 se desarrolla fuertemente la llamada inversión con criterios ESG y se produce a finales de 2018 la entrada en vigor de la Ley 11/2018 en materia de Información no financiera y diversidad⁵ (“Ley 11/2018”), que obliga por primera vez a que en el informe de gestión se recojan datos relativos a cinco ámbitos diferenciados: medio ambiente, recursos humanos, corrupción y soborno, derechos humanos e impacto en la sociedad⁶.

A partir de 2015 y hasta 2019 otras siete compañías del Ibex 35 añaden comisiones de Sostenibilidad a su estructura de gobierno.

En 2020, la irrupción de la pandemia COVID-19 reforzó la relevancia de los asuntos ESG, con especial foco en los asuntos sociales. Además, en el marco regulatorio, la nueva redacción del CBG en junio de ese mismo año provocó un mayor énfasis y una nueva mirada hacia el ESG.

⁴ Las recomendaciones del Código de Buen Gobierno que afectan a estas comisiones son: recomendación 53, 54 y 55 (sobre responsabilidades del Consejo en materia de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa), recomendación 42 (sobre la elaboración de la información no financiera, responsabilidad de la comisión de Auditoría) y recomendación 39 (sobre los conocimientos no financieros exigidos a los miembros de la comisión de Auditoría).

⁵ Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

⁶ Esta ley, aprobada en diciembre de 2018, obliga a las compañías a elaborar un estado de información no financiera en el Informe de Gestión. A partir de este 2021, a aquellas con más de 250 trabajadores y que se consideran de interés público, o alternatively a compañías consideradas de gran tamaño. Compañías de gran tamaño son aquellas que superan los límites cuantitativos de dos de los tres criterios siguientes durante dos ejercicios consecutivos a la fecha de cierre de cada uno de ellos: a) total del balance: 20.000.000 EUR; b) volumen de negocios neto: 40.000.000 EUR; c) al menos 250 empleados de media durante el ejercicio.

En materia de sostenibilidad, la modificación más relevante que introdujo la reforma del CBG de junio de 2020 es, quizás, la sustitución del término tradicional de RSC por el concepto de “sostenibilidad en relación con aspectos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo”. En torno a este cambio se ajustaron también los contenidos de algunas de las políticas que deben tener las sociedades y se dio mayor contenido, en términos de supervisión y control de estas materias, a las comisiones del Consejo. En particular, la reforma trató de introducir y reforzar el papel de las comisiones de Sostenibilidad.

Si bien, en nuestra opinión, la reforma plantea algunas dudas respecto al posible solapamiento de funciones entre las comisiones de Sostenibilidad y las funciones de las comisiones de Auditoría en materia de información no financiera, lo cierto es que a fecha de este informe no cabe duda de que la reforma ha contribuido significativamente a impulsar la creación o refuerzo de comisiones en el Consejo dedicadas a asuntos de sostenibilidad. Así, durante 2020 y el primer semestre de 2021, doce compañías adicionales han constituido una comisión de Sostenibilidad⁷.

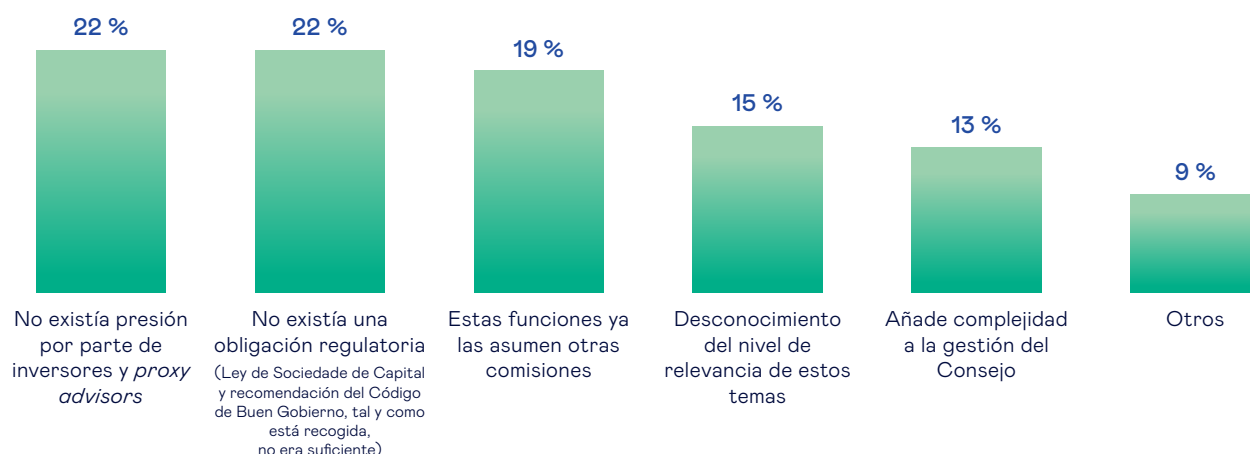
Parece claro que existe una tendencia marcada en el Ibex 35 a que cada vez más compañías cuenten con

comisiones de Sostenibilidad. Pero en nuestro estudio hemos querido profundizar también en por qué esta tendencia del Ibex 35 no se ha trasladado al resto del mercado con la misma fuerza. Entre los motivos principales que hemos detectado durante el proceso de entrevistas se encuentran (Gráfico 1):

- Un 22% de los entrevistados señala que no se han creado comisiones de Sostenibilidad porque no existe presión suficiente todavía por parte de inversores y *proxy advisors*.
- Otro 22% apunta que tampoco existe una obligación regulatoria clara como, por ejemplo, dentro de la Ley de Sociedades de Capital, y que la recomendación del CBG, en su versión actual no es suficiente para acelerar más su introducción en la configuración de sus Consejos.
- Alrededor de un 19% opina que las funciones propias de la comisión de Sostenibilidad ya las asumen otras comisiones del Consejo.
- Un 15% de los entrevistados observa que todavía existe un cierto desconocimiento en algunos Consejos del nivel de relevancia de los temas ESG.

Gráfico 1

Motivos por los que no se ha creado aún una comisión de Sostenibilidad (N = 46)



⁷ Datos recopilados y analizados a abril de 2021 a partir de información pública: Informes Anuales de Gobierno Corporativo (a través de CNMV) y páginas web corporativas.

3. Metodología y descripción de la muestra

Este estudio está basado en la recopilación y análisis de:

- Información fáctica de fuentes de públicas.
- Datos y percepciones transmitidas por un conjunto de consejeros de compañías del Ibex 35 y otras compañías del mercado continuo mediante un proceso de entrevistas y conversaciones mantenidas con ellos desde el Centro de Gobierno Corporativo, con el objetivo de recabar y analizar información, experiencias, percepciones, expectativas y tendencias desde dentro de las propias compañías y sus órganos de administración.

Los datos cualitativos utilizados en este estudio fueron recogidos mediante entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas se llevaron a cabo utilizando un guion que incluía un conjunto de preguntas específicas acerca de la percepción del entrevistado sobre:

1. Los perfiles requeridos para los miembros de la comisión de Sostenibilidad.
2. Las áreas de responsabilidad de la comisión de Sostenibilidad.
3. Su evolución.
4. Los retos a futuro que las comisiones de Sostenibilidad tendrán que hacer frente.

Este diseño de investigación permite la recopilación y análisis de datos estructurados y datos de estilo abierto, cuya combinación es particularmente apta para generar información rica y variada⁸.

Las veintiuna entrevistas llevadas a cabo tuvieron lugar de forma telemática, tanto mediante videoconferencias como llamadas telefónicas, durante los meses de abril a junio de 2021. La duración media de las entrevistas fue de una hora, en un rango entre 45 y 90 minutos. Los entrevistados son consejeros de compañías cotizadas del mercado español, tanto del Ibex 35 como otras compañías del mercado continuo. Específicamente, entrevistamos a dieciocho consejeros procedentes de empresas del Ibex 35 y tres consejeros de empresas del mercado continuo. La muestra de entrevistados incluye a quince mujeres y seis hombres.

De las veintiuna compañías entrevistadas y a fecha de cierre de las entrevistas⁹, dieciocho compañías cuentan con una comisión de Sostenibilidad y tres aún no la tienen constituida. Entre las dieciocho compañías con comisión de Sostenibilidad, doce constituyeron una comisión *ad hoc* y seis comparten la comisión de Sostenibilidad con otras comisiones del Consejo, tales como Nombramientos, Retribuciones o Gobierno Corporativo. En el caso de las tres compañías donde no existe una comisión de Sostenibilidad, las áreas ESG son supervisadas directamente por el pleno del Consejo.



⁸ **Disclaimer.** La metodología aplicada en este estudio es puramente cualitativa y, por lo tanto, los resultados analizados están basados en nuestra interpretación de las percepciones de los entrevistados acerca de las diferentes áreas tratadas.

⁹ La última entrevista tuvo lugar el 7 de junio de 2021.

En cuanto a la tipología del entrevistado, observamos que el 90% son consejeros independientes, con presencia de un consejero dominical y un secretario del Consejo (Gráfico 2).

En el Gráfico 3 se muestra la posición del entrevistado dentro de la comisión de Sostenibilidad. El 43% ocupa la posición de presidente dentro de la comisión de Sostenibilidad y el 28% son vocales. Casi el 24% de

entrevistados son consejeros que no forman parte de la comisión de Sostenibilidad, entre estos se encuentran aquellos entrevistados que pertenecen a las tres compañías sin comisión de Sostenibilidad.

Gráfico 2

Tipología dentro del Consejo (N = 21)

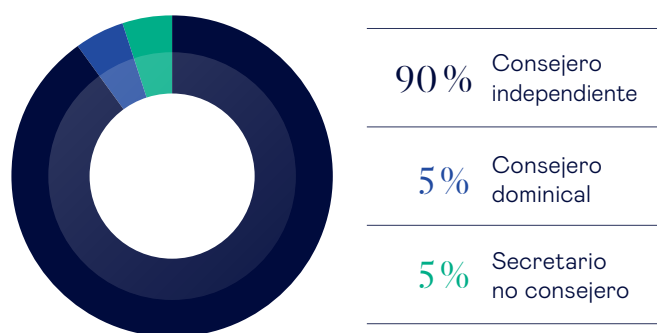
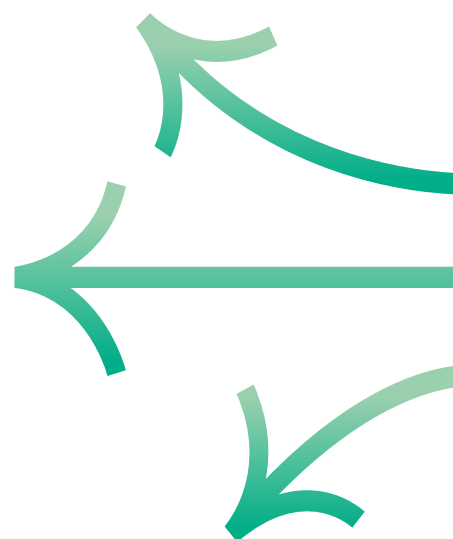
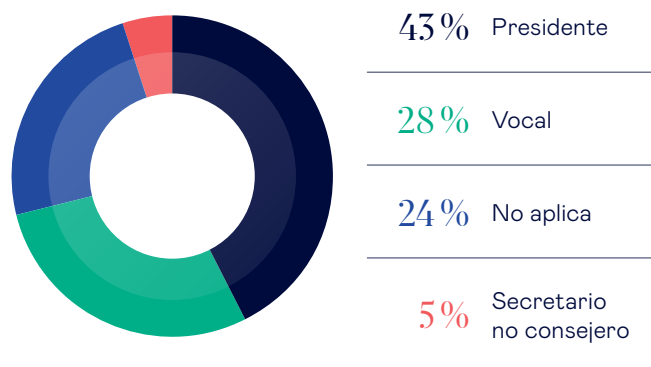


Gráfico 3

Posición dentro de la comisión de Sostenibilidad (N = 21)



4. Perfiles requeridos para los miembros de la comisión de Sostenibilidad

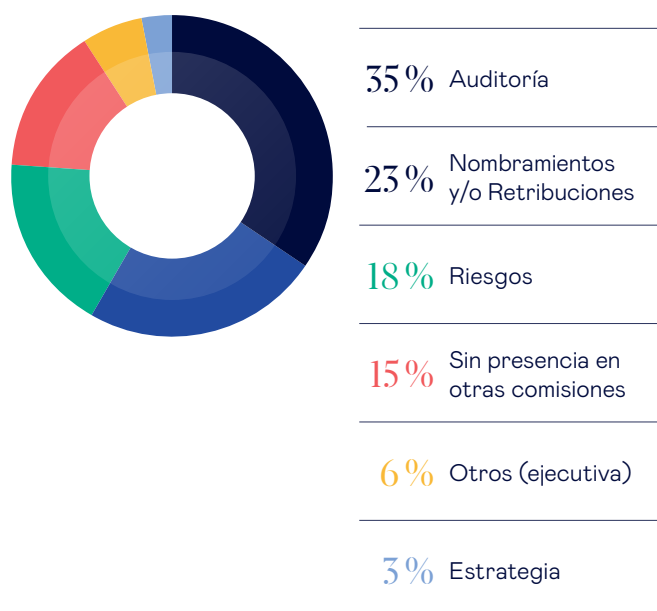
Competencias, experiencias y conocimientos relevantes

Una de las cuestiones que se tuvieron en cuenta a la hora de diseñar las preguntas de la entrevista que conforma este estudio, y que resulta de gran interés debido al alto grado de solapamiento entre las comisiones del Consejo, es conocer en qué otras comisiones se sientan los consejeros entrevistados.

Observamos en el Gráfico 4 que el 36% de los entrevistados se sientan en la comisión de Auditoría. Los entrevistados también tienen presencia en la comisión de Nombramientos y/o Retribuciones (23%) y en la de Riesgos (18%).

Gráfico 4

Presencia en otras comisiones del Consejo (N = 34)



De la lectura de estos datos podemos destacar:

↑ Alto grado de solapamiento entre los consejeros que forman parte de la comisión de Auditoría/Riesgos y la comisión de Sostenibilidad, lo que puede facilitar la conexión entre riesgos financieros y no financieros. Esto no sorprende dadas las funciones de supervisión de la información financiera y no financiera que, como hemos adelantado, el CBG atribuye a la comisión de Auditoría y Control. Como ya hemos manifestado en anteriores ocasiones, desde el Centro de Gobierno Corporativo creemos que uno de los grandes interrogantes que arroja la reforma de junio de 2020 del CBG es cómo conjugar el papel de las comisiones de Sostenibilidad en estas materias con la responsabilidad de la comisión de Auditoría en materia de control de riesgos no financieros. Esta duplicidad del código lleva necesariamente a que parte del trabajo de la comisión de Sostenibilidad sea finalmente revisado y supervisado por la comisión de Auditoría, cada vez más cargada de responsabilidades, produciéndose una cierta duplicidad de funciones. De *lege ferenda*, sería conveniente que estas dos áreas estén mejor coordinadas.

↓ Baja presencia de miembros de comisiones de Sostenibilidad en las comisiones Ejecutivas donde éstas existen, lo que puede apuntar que los miembros de estas comisiones no están en el núcleo más cercano a la gestión diaria o ejecutiva de las compañías (al presidente y/o CEO).

Además, a fin de catalogar los perfiles de los entrevistados, la Tabla 1 presenta el perfil profesional de los consejeros. En ella se observa que el 81% de los entrevistados son, en la actualidad, consejeros en otras compañías. También hay una presencia relevante de consejeros que tienen experiencia previa como CEOs (19%) y representantes del ámbito social/fundacional (14%). En la categoría de “Otros”, con un 14%, encontramos principalmente a secretarios del Consejo.

Al igual que ocurre en la comisión de Nombramientos y Retribuciones, hay poca presencia de profesionales con responsabilidad en alguno de los pilares del ESG/Sostenibilidad.

Tabla 1

Perfil profesional del entrevistado (N = 21)

Perfil profesional	(%)
Consejero en otras compañías	81%
CEO	19%
Presidente / Patrono / Director general de entidad social	19%
Director financiero	14%
Socio firma de auditoría/consultoría	14%
Administración Pública	14%
Otros	14%
Primer ejecutivo de sostenibilidad en una gran compañía	10%
Empresario/Emprendedor	10%
Director general de negocio	5%
Experto/Asesor en gestión estratégica de RRHH	5%
Abogado	5%
Académico	5%

Nota.

La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 81% son consejeros en otras compañías.

En este contexto, a los entrevistados también se les solicitó valorar la relevancia de algunas competencias, experiencia y otros conocimientos que los miembros de las comisiones de Sostenibilidad deben reunir. Para cada una de estas competencias, se les pidió que valoraran en una escala de “muy relevante”, “relevante” y “nada relevante”. Por las respuestas dadas estructuramos en tres grupos de prioridad las competencias que debe reunir una comisión de Sostenibilidad:

Prioridad 1. El 76% de los entrevistados considera que es muy relevante contar con competencias en el ámbito de la estrategia de sostenibilidad. También consideran muy relevante contar con experiencia previa en ética y cumplimiento (71%), en estrategia en general (67%) y gobierno corporativo (57%), tal y como se recoge en la Tabla 2. En este punto, cabe destacar que aún no siendo la regla general, ya algunos de los entrevistados han destacado que la estrategia en sostenibilidad debe estar plenamente integrada dentro de la estrategia general, sin necesidad de analizarlas por separado.

Prioridad 2. En un segundo nivel de prioridad destacan competencias relativas a la gestión de riesgos (38%), temas medio ambientales (38%), innovación (33%) o *reporting* (33%).

Prioridad 3. En un último bloque se sitúan competencias más ligadas al ámbito social de la gestión: personas (24%), acción social (24%), salud y seguridad (14%).

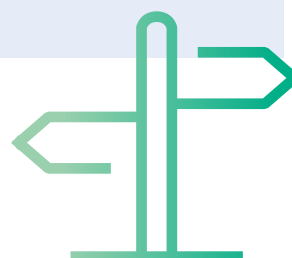


Tabla 2

Competencias, experiencia y conocimientos claves para los miembros de la comisión de Sostenibilidad (N = 21)

Perfil profesional	Muy relevante	Relevante	Nada relevante
Prioridad 1			
Estrategia en sostenibilidad	76%	10%	14%
Ética y cumplimiento normativo	71%	19%	10%
Estrategia general	67%	14%	19%
Gobierno corporativo	57%	29%	14%
Prioridad 2			
Gestión de riesgos	38%	43%	19%
Cambio climático u otros aspectos medioambientales	38%	52%	10%
Reporting no financiero	33%	48%	19%
Innovación	33%	38%	29%
Prioridad 3			
Gestión de personas	24%	52%	24%
Acción social	24%	57%	19%
Conocimiento sectorial	19%	43%	38%
Salud laboral y seguridad e higiene en el trabajo	14%	57%	29%
Experiencia internacional	14%	33%	52%
Comunicación y/o marketing y/o relaciones institucionales	14%	43%	43%



Formación en los ámbitos de ESG

Las cuestiones medioambientales, sociales y de buen gobierno no han tenido hasta hace relativamente pocos años mucha atención por parte de los órganos de gobierno de las empresas, por lo que las competencias en los diferentes ámbitos que integran el ESG no aparecían como prioritarios en las matrices de competencias de los Consejos. La cada vez mayor atención que se requiere por la presión reguladora, de inversores y accionistas, de los propios clientes y en general de la sociedad, está obligando a los Consejos a acelerar y reforzar su conocimiento sobre los diferentes pilares del ESG. De hecho, desde el Centro de Gobierno Corporativo creemos que uno de los grandes retos de los próximos años en los Consejos de Administración será la búsqueda e incorporación de perfiles con experiencia en estas materias.

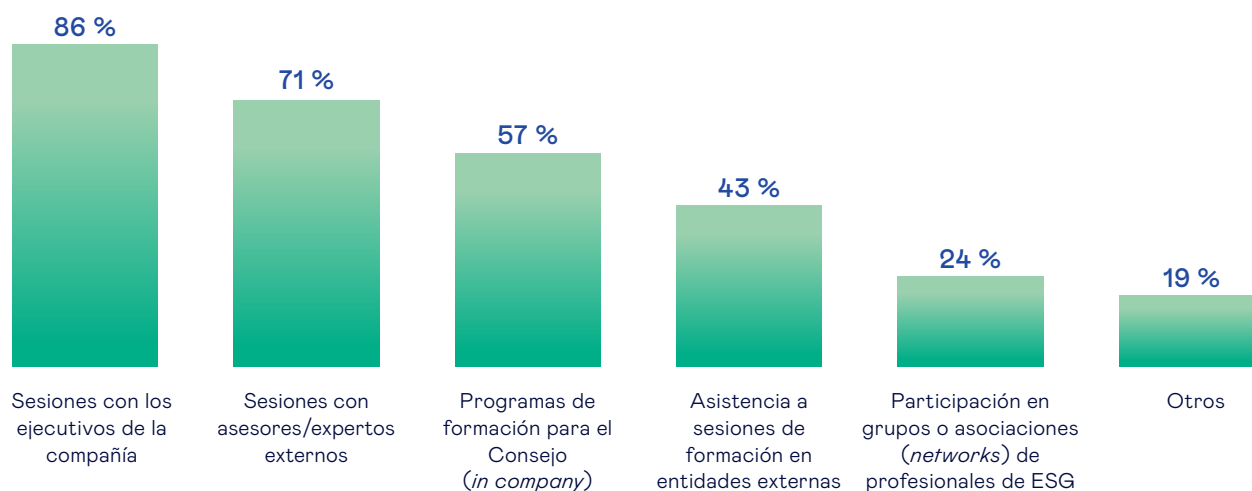
En este contexto, la formación en materia de ESG resulta hoy uno de los contenidos clave de los planes de actualización/formación de los Consejos en España y, de las entrevistas realizadas, se observa un gran interés de los consejeros por formarse en este ámbito además de una mayor preocupación de sus compañías por facilitarles acceso al mejor

conocimiento. Los propios consejeros entrevistados señalaron que, con carácter general, falta aún un proceso de institucionalización de la formación ESG para el Consejo dentro de la empresa y que mucha de esta formación se realiza aún a título individual.

Preguntamos a los entrevistados cómo estaban accediendo a este nuevo conocimiento clave para su desempeño como consejeros. El 86% de los entrevistados señala las sesiones con los ejecutivos de la compañía como la herramienta de formación en ESG que más se ha utilizado. También destacan las sesiones con expertos y asesores externos (71%) y los programas de formación para el Consejo en la propia compañía (57%). Solo un 43% ha asistido a sesiones de formación en universidades/escuelas de negocio. En el 19% correspondiente a la categoría "Otros" se recoge el acceso a informes de mejores prácticas o *benchmarking* (elaborados por firmas de servicios o escuelas de negocio), que les permiten estar al día de lo que las compañías más exitosas desarrollan en esta área (Gráfico 5).

Gráfico 5

Formación de los miembros de la comisión de Sostenibilidad (N = 21)



Nota.

La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 86% ha realizado sesiones con los ejecutivos de la compañía.

Perfil idóneo para presidir la comisión de Sostenibilidad

Además de las áreas de conocimiento y experiencias más relevantes para formar parte de la comisión de Sostenibilidad y la formación de sus miembros, otro aspecto destacado es conocer qué opinan los entrevistados acerca del perfil idóneo para presidir dicha comisión. La Tabla 3 muestra tres bloques de respuestas:

Bloque 1

Los que se inclinan por perfiles con visión global del negocio

El 52% de los entrevistados indican que el perfil idóneo para presidir la comisión de Sostenibilidad sería un CEO, un 33% que podría ser un director general de área de negocio, con responsabilidad sobre una cuenta de resultados, y un 14% un empresario.

Bloque 2

Los que se inclinan por perfiles cercanos al mundo de la sostenibilidad

El 48% de los entrevistados señala que contar con un perfil de experto/asesor en sostenibilidad/ESG también es idóneo para ser presidente de la comisión de Sostenibilidad y para un 38% un primer ejecutivo de sostenibilidad en una gran compañía también podría ser un gran presidente. Para otro 38% podría ser un consejero de otra compañía que haya adquirido experiencia relevante en Gobierno Corporativo y que pueda combinar con alguna de las otras opciones mencionadas.

Bloque 3

Otro tipo de perfiles

Destacarían en este grupo los procedentes del sector fundacional/social (14%). El resto de perfiles que integran este bloque son señalados por una minoría de entrevistados y engloban a otros directivos de cualquiera de las otras áreas que integran la gestión ESG, como medioambiente o recursos humanos.

Un 29% de los entrevistados opina que para presidir una comisión de Sostenibilidad sería clave disponer adicionalmente de evidencias en su trayectoria que demuestren un fuerte compromiso o identificación con los tres pilares del ESG, que les hayan aportado una visión holística de las tres áreas.

Tabla 3

Perfil idóneo para presidir la comisión de Sostenibilidad (N = 21)

Perfil idóneo para presidir la comisión de Sostenibilidad	(%)
CEO	52%
Experto/Asesor en sostenibilidad/ESG	48%
Consejero en otras compañías	38%
Primer ejecutivo de sostenibilidad en una gran compañía	38%
Director general de negocio	33%
Empresario/Emprendedor	14%
Presidente / Patrono / Director general de entidad social	14%
Director de medioambiente	10%
Experto/Asesor en gestión estratégica de RRHH	10%
Experto/Asesor en gestión de riesgos	10%
Primer ejecutivo de RRHH en una gran compañía	5%
Director de salud y seguridad laboral	5%
Director de comunicación/relación con inversores	5%
Socio firma de auditoría/consultoría	5%
Académico	5%

Nota.

La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 86% ha realizado sesiones con los ejecutivos de la compañía.

5. Áreas de responsabilidad de la comisión de Sostenibilidad y dedicación a los asuntos ESG en la actualidad

Áreas clave de trabajo sobre las que se está focalizando la comisión de Sostenibilidad

El Gráfico 6 recoge el detalle de las áreas clave de trabajo sobre las que se están centrando las comisiones de Sostenibilidad. Actualmente, las tres prioridades de trabajo de las comisiones de Sostenibilidad están en áreas relacionadas con las políticas de cambio climático y el *reporting* no financiero, según señala un 76% de los entrevistados; y, en tercer lugar, en la gestión de riesgos ESG (62%), aunque existe una percepción compartida de que en muchos casos la última palabra en materia de riesgos la tiene la comisión de Auditoría.

Un segundo bloque de áreas de focalización está relacionado con la supervisión de pertenencia a índices y *rankings* ESG (57%); la política de diversidad (57%) y las materias propias de gobierno corporativo (57%), incluyendo entre éstas las referidas a ética de los negocios y responsabilidad fiscal.

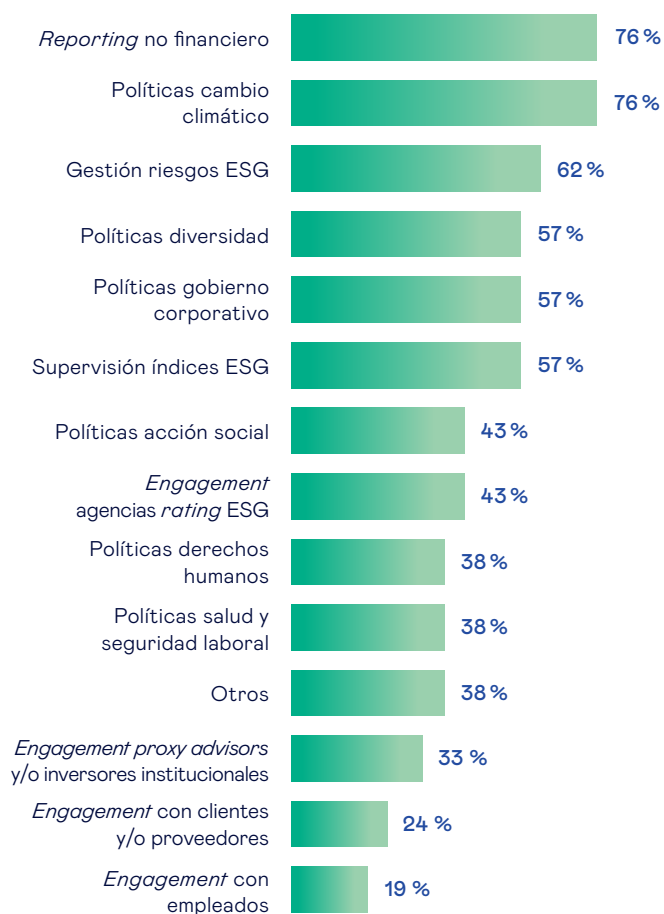
Finalmente, en un tercer bloque estarían áreas relacionadas con temas sociales (43% para políticas de acción social, 38% para políticas de derechos humanos, y 38% para políticas de salud y seguridad laboral), clientes (24%) o empleados (19%), quizás identificadas con ámbitos más especializados, más lejanos a las áreas de *expertise* de nuestros entrevistados y que entienden que el Consejo no debe entrar a los mismos, salvo excepciones. Para varios entrevistados alguno de estos temas está, en ocasiones, en las zonas grises con otras comisiones.

En la categoría “Otros”, casi el 38% de los entrevistados señalaron que una de las áreas clave de la comisión

de Sostenibilidad actualmente es la integración de los criterios ESG en la estrategia general de la compañía y en el modelo de negocio, así como la propia integración entre sí de cada una de las tres vertientes del ESG.

Gráfico 6

Áreas claves de la comisión de Sostenibilidad (N = 21)



Nota. La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 76% indica que el *reporting* no financiero es un área clave de la comisión de Sostenibilidad.

Solapamiento existente de la comisión de Sostenibilidad con otras comisiones del Consejo

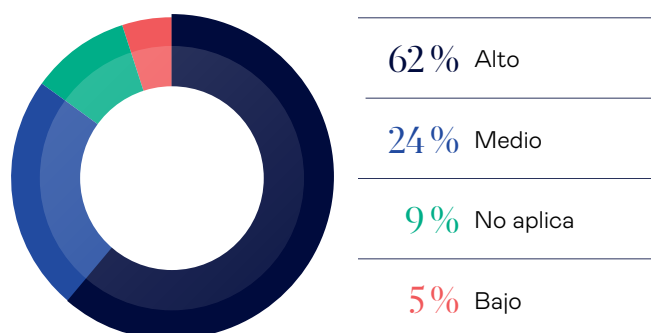
El 65% de las comisiones de Sostenibilidad del Ibex 35 existentes a esa fecha se crearon entre los años 2018-2020¹⁰. La introducción de esta comisión en la configuración de los Consejos está generando la necesidad de ajustar el rol del resto de comisiones, especialmente en los casos en los que los asuntos ESG se hubieran adscrito a una o varias de las comisiones delegadas ya existentes. Además, como ya hemos indicado anteriormente, la configuración de las materias de sostenibilidad y de supervisión de los riesgos no financieros bajo la actual versión del CBG también implica un alto nivel de solapamiento entre las funciones de las comisiones de Sostenibilidad y las de Auditoría.

Por ello, en este apartado hemos querido abordar a través de las percepciones de nuestros entrevistados, qué nivel de solapamiento existe, en qué ámbitos es más relevante y, quizás, lo más interesante, cómo están superando esa superposición y coordinándose mejor entre comisiones. Es un proceso que en estos momentos se está desarrollando (*work in progress*) y que merece ser analizado y debatido internamente, para que cada compañía opte por su modelo de gestionar ESG; porque, como en otros retos en el ámbito del gobierno corporativo, el *case by case* debe prevalecer, siempre dentro de unos estándares de referencia que respeten los principios básicos del buen gobierno.

Desglosando por distintas comisiones, encontramos que el mayor solapamiento de la comisión de Sostenibilidad se encuentra con la de Auditoría. Esto queda reflejado en el Gráfico 7, donde un 62% de los entrevistados señalan que encuentran un alto grado de solapamiento entre la comisión de Sostenibilidad y la comisión de Auditoría.

Gráfico 7

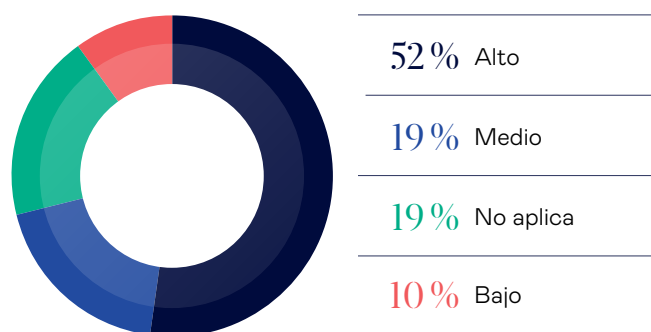
Solapamiento de la comisión de Sostenibilidad y la comisión de Auditoría (N = 21)



Con respecto al grado de solapamiento de la comisión de Sostenibilidad y la de Riesgos, un 52% de los entrevistados encuentran un alto grado de solapamiento entre ambas comisiones (Gráfico 8).

Gráfico 8

Solapamiento de la comisión de Sostenibilidad y la comisión de Riesgos (N = 21)

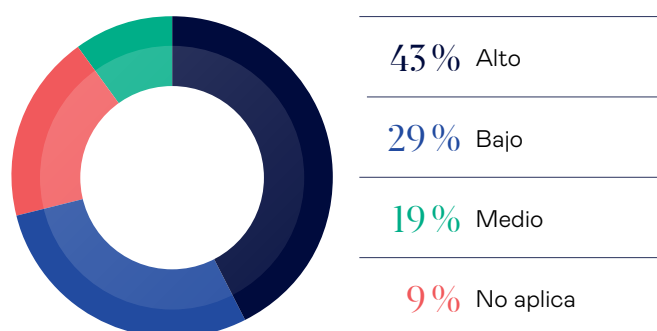


¹⁰ "Apostando por el ESG en los Consejos de Administración: las Comisiones de Sostenibilidad", artículo publicado por el Centro de Gobierno Corporativo de Esade en abril de 2021. Disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

Por otra parte, un 43% de los entrevistados apuntan que encuentran un alto grado de solapamiento entre la comisión de Sostenibilidad y la comisión de Nombramientos y/o Retribuciones (Gráfico 9).

Gráfico 9

Solapamiento de la comisión de Sostenibilidad y la comisión de Nombramientos y/o Retribuciones (N = 21)



Según los entrevistados, el solapamiento entre comisiones no puede ser entendido únicamente como algo negativo, sino algo positivo, donde incluso la propia comisión de Sostenibilidad debe actuar como comisión transversal y trabajar conjuntamente con el resto de comisiones del Consejo. Para ello, propusieron numerosas iniciativas que, en algunas compañías, ya se están llevando a cabo y, en otras, valorando ponerlas en marcha. Entre las buenas prácticas identificadas podemos destacar las siguientes:

- Es útil la realización de sesiones conjuntas de la comisión de Sostenibilidad con otras comisiones, pues puede haber en la agenda de la comisión aspectos de carácter muy transversal que deben ser tratados de forma conjunta entre varias comisiones.
- En otras ocasiones, para tratar aspectos más específicos, se propone que el presidente de una comisión en particular esté invitado a participar en la reunión de la comisión de Sostenibilidad o viceversa, asegurando así que todas las comisiones disponen de información completa y existan posibles aclaraciones de lo tratado en otras comisiones sobre materias que

les afectan (más allá de los resúmenes que se hagan en el Consejo o del contenido de las actas).

- Reuniones (formales o informales) entre presidentes de comisiones en semanas previas a la reunión del Consejo y de las propias comisiones, en las cuales los presidentes de cada comisión se reúnen para coordinar agendas y los temas comunes entre las comisiones. En alguna compañía el presidente no ejecutivo del Consejo asiste y coordina esta reunión entre presidentes de comisiones.
- En el diseño de la composición de las comisiones, hemos observado la existencia de miembros comunes en diferentes comisiones del Consejo con el objetivo de reforzar la coordinación entre ellas, evitando que se conviertan en "islas independientes".
- Finalmente, cabe destacar que en algunas compañías la coordinación entre comisiones para determinados ámbitos está directamente recogida en la normativa interna. Así, son los propios reglamentos de funcionamiento de las comisiones los que establecen cómo han de coordinarse las distintas materias (por ejemplo, que la primera revisión de la información no financiera y del informe anual de gobierno corporativo es tarea de la comisión de Sostenibilidad, y la segunda revisión, más breve, de la comisión de Auditoría).

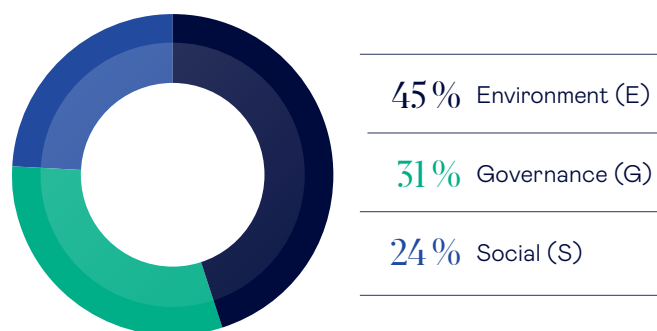


Dedicación por las comisiones de Sostenibilidad a los pilares que integran ESG

Si tratamos de desglosar el tiempo medio de dedicación que actualmente la comisión de Sostenibilidad destina a cada pilar del ESG, observamos en el Gráfico 10 que de media dedica un 45% de su tiempo al pilar de *Environment*, un 31% al pilar de *Governance* y un 24% al pilar de *Social*.

Gráfico 10

Dedicación media de la comisión de Sostenibilidad a los pilares de ESG (N = 21)



Interacción de la comisión de Sostenibilidad con el *management* de la compañía

Como nuevo órgano de la estructura de muchos Consejos, hemos querido analizar con nuestros entrevistados cómo se produce la interacción entre la comisión de Sostenibilidad y el *management* de la compañía. El Gráfico 11 muestra con qué directivo o responsable dicha comisión tiene una mayor interacción. No sólo es interesante conocer con quién interactúa la comisión de Sostenibilidad, sino también con qué frecuencia cada uno de estos ejecutivos reporta a la comisión.

Con carácter general, el directivo que más interactúa con la comisión es el director de sostenibilidad (o director de área de negocio que tiene encomendadas las funciones relacionadas con la sostenibilidad), que lo hace en el 76% de las compañías analizadas. Respecto a la frecuencia, en el 88% de los casos asiste de forma recurrente a las reuniones de la comisión y en el 12% asiste una vez al año (Tabla 4).

Resulta especialmente interesante comprobar que en el 19% de las compañías entrevistadas, el CEO asiste como invitado a las reuniones de la comisión de Sostenibilidad de forma recurrente. Esto tiene que ver, principalmente, con la puesta en marcha de numerosas iniciativas en el ámbito de la sostenibilidad, a nivel estratégico y táctico, en las que el CEO está fuertemente involucrado, demostrando la relevancia que está adquiriendo la materia en la gestión de nuestras grandes compañías. En este mismo sentido, en el 38% de las compañías asiste de forma recurrente algún otro director general de negocio.

Hay otros directivos responsables de áreas funcionales relacionadas con alguno de los ámbitos del ESG que también tienen un alto nivel de interacción con la comisión. Destaca el director de RRHH, que en el 67% de los casos es invitado cuando en la agenda se toca algún tema relacionado, en el 57% de los casos es invitado a las sesiones de la comisión de forma puntual, y de forma recurrente en el 25% de los casos.

La importancia de incorporar la perspectiva de inversores, accionistas y *proxy advisors* lleva a que el director de relación con inversores interactúe también con la comisión en el 48% de los casos analizados, aunque generalmente de forma puntual cuando se incluyen temas relacionados en la agenda.

Además, existe un grupo de directivos que, generalmente de forma puntual, asisten también a reuniones de la comisión: salud y seguridad laboral (43%) y directores de riesgos (43%), auditoría interna (38%), cumplimiento (33%) y responsable de medioambiente (29%).

El amplio número de directivos que interactúan, relacionados no sólo con las áreas especializadas con alguno de los pilares del ESG, sino también con las funciones claves en el modelo de “defensa” y gestión de los riesgos de las compañías, es indicativo de la creciente sofisticación y profundidad que está adquiriendo la labor de estas comisiones.

Gráfico 11

Interacción de la comisión de Sostenibilidad con el *management* de la compañía (N = 21)



Nota. La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 76% indica que la interacción de la comisión de Sostenibilidad con el *management* de la compañía se hace con el director de sostenibilidad.

Tabla 4

Frecuencia de la interacción de la comisión de Sostenibilidad con el *management* de la compañía (N = 21)

Interacción con el <i>management</i> de la compañía	En cada reunión de la comisión de (%)	Puntualmente (%)	Anualmente (%)
CEO	100%	0%	0%
Director de sostenibilidad y/o RSC	88%	0%	12%
Director general de área de negocio	63%	25%	12%
Director de medioambiente	33%	67%	0%
Director de recursos humanos	25%	67%	8%
Director de cumplimiento	14%	86%	0%
Director de salud y seguridad laboral	11%	78%	11%
Director de riesgos	11%	89%	0%
Director de relaciones con inversores	10%	80%	10%
Director de comunicación y/o marketing y/o RRH	0%	83%	17%
Director de auditoría interna	0%	100%	0%
Otros	0%	100%	0%
TOTAL	32%	61%	7%

Nota. Esta tabla recoge la frecuencia de la interacción de la comisión de Sostenibilidad con cada uno de los roles (CEO, director de sostenibilidad, etc.). Por ejemplo, la interacción con el CEO de la compañía siempre tiene lugar en cada reunión de la comisión de Sostenibilidad, mientras que con el director de sostenibilidad el 88% de las interacciones suceden en cada reunión y el restante 12% con carácter anual.

Herramientas para supervisar la función de Sostenibilidad/ESG

En el estudio hemos querido asimismo profundizar en cómo la comisión de Sostenibilidad (o el órgano cuando no existe como tal) supervisa la función de sostenibilidad, centrándonos en las diferentes “herramientas” que se utilizan para ello. En la Tabla 5 se recoge un listado de las principales herramientas empleadas por parte de la comisión de Sostenibilidad a la hora de supervisar la función de sostenibilidad. Un 90% de los entrevistados indica que se utilizan los cuadros de mando con KPIs en ESG dentro de su compañía. Además, el 76% señala que existe un modelo de *reporting* periódico a la comisión de Sostenibilidad por parte del *management* y un 67% utiliza los resultados alcanzados por la compañía en certificaciones externas, como los índices y los *ratings* en ESG, como guía para la supervisión de la función de sostenibilidad. El 38% de los entrevistados señaló otras herramientas.

Destaca la existencia de “Planes Directores de Sostenibilidad” que integran de forma holística el conjunto de proyectos e iniciativas de la compañía e incluyen un set de KPIs para su seguimiento, que se

revisa por parte de la comisión. Creemos que esta práctica se irá consolidando, al igual que ocurre en otros ámbitos de la gestión empresarial. Sin embargo, también creemos que los siguientes avances deben pasar por una estandarización de criterios para medir los KPI de sostenibilidad y, en particular, los climáticos y ambientales más relevantes, así como el desarrollo de nuevas certificaciones o acreditaciones de carácter global y homogéneo. Ello permitirá que el conjunto del mercado pueda tener una visión más objetiva de la situación de cada compañía y permitirá a los propios Consejos o comisiones hacer un mejor seguimiento de todas estas cuestiones.

Destaca el hecho de que sea muy marginal el acceso directo de la comisión y la interacción con grupos de interés como asociaciones de inversores y accionistas (29%), clientes y/o proveedores (19%) o empleados (10%). En general, el modelo de interacción del Consejo con los grupos de interés, cómo canalizarlo e integrarlo en el debate estratégico, sigue siendo uno de los grandes temas de debate.

Tabla 5

Frecuencia de la interacción de la comisión de Sostenibilidad con el management de la compañía (N = 21)

Herramientas para supervisar Sostenibilidad/ESG	(%)
Cuadro de Mando con KPI en ESG	90%
<i>Reporting</i> periódico a la comisión de Sostenibilidad del <i>management</i> de la compañía	76%
Certificaciones externas/índices/ <i>rating</i> de sostenibilidad/ESG	67%
Acceso a encuestas de satisfacción de empleados	43%
Otros	38%
Reuniones con asesores externos	29%
Acceso a encuestas de satisfacción de clientes	29%
Contactos periódicos/sistemáticos con inversores y accionistas	29%
Contactos periódicos/sistemáticos con asociaciones de clientes y/o proveedores	19%
Contactos periódicos/sistemáticos con grupos de empleados/representación de los empleados	10%

Nota. La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 90% utiliza cuadro de mando con KPI en ESG para supervisar la función de sostenibilidad.

6. Evolución de las áreas de responsabilidad de la comisión de Sostenibilidad y otras tendencias

6.1. Áreas de responsabilidad de la comisión de Sostenibilidad

Cambios en la Agenda ESG de la comisión como consecuencia de la pandemia

Existe un consenso generalizado entre los entrevistados de que la pandemia del COVID-19 ha sido un catalizador de muchos ámbitos tratados en el seno de las comisiones de Sostenibilidad de las compañías cotizadas españolas, siendo la incorporación o refuerzo de los contenidos de ESG en sus agendas quizá el más relevante.

Por un lado, se aprecia un incremento significativo de la sensibilidad e interés de los consejeros hacia los temas sociales. Así, por ejemplo, cabe destacar que con la pandemia se han tenido que incorporar a la agenda de sus reuniones temas como: nuevos modelos de trabajo e institucionalización del teletrabajo y la puesta a disposición de medios tecnológicos para ello; cambios en la cultura, valores y entendimiento de la diversidad en su sentido amplio; modelos de relación con los empleados y con toda la cadena de valor; salud y seguridad laboral, y aplicación de las normativas y restricciones motivadas por la pandemia. Se apunta también a la aceleración del desarrollo de soluciones de negocio que faciliten una mayor seguridad en la relación con clientes (por ejemplo, simplificar contacto con clientes), así como a la necesidad de apoyar a entidades centradas en el voluntariado y apoyo local a colectivos desfavorecidos y más fuertemente impactados por los efectos económicos y sociales de la pandemia.

Por otro lado, se ha acelerado la preocupación de cómo la empresa puede ayudar a la sociedad (socios, proveedores, clientes, empleados) y, a su vez, ser sostenible a largo plazo. La pandemia también ha

reforzado la vertiente medioambiental, provocando una mayor reflexión y preocupación en los Consejos y comisiones de Sostenibilidad sobre que no solo tenemos que cuidarnos a nosotros mismos, sino que existe una necesidad de cuidar nuestro entorno, dónde vivimos, trabajamos y desarrollamos nuestras actividades empresariales, el planeta, y reducir el impacto ambiental de las operaciones de la compañía, estando la sociedad, las empresas y el sector público más sensibilizados con los temas de sostenibilidad y la economía circular.

Otro de los aspectos que se apuntan es cómo los nuevos fondos europeos van a agilizar todos los temas ESG, debido a que todos estos fondos, tanto las subvenciones como los préstamos, estarán sujetos a que los países cumplan con ciertas recomendaciones de la Comisión Europea respecto a la reforma de sus economías; las tres principales directrices son la transición ecológica, la sostenibilidad social y la digitalización.

Desde la perspectiva específica del pilar *Governance*, la pandemia ha acelerado los asuntos relativos a la celebración de juntas de accionistas y reuniones de Consejos a distancia, apoyándose cada vez más en la tecnología y plataformas digitales.

Por último, desde el punto de vista financiero, se ha puesto más el foco en la sostenibilidad financiera-económica, en concreto, en la perseveración de liquidez.

El papel de la comisión de Sostenibilidad en 2025

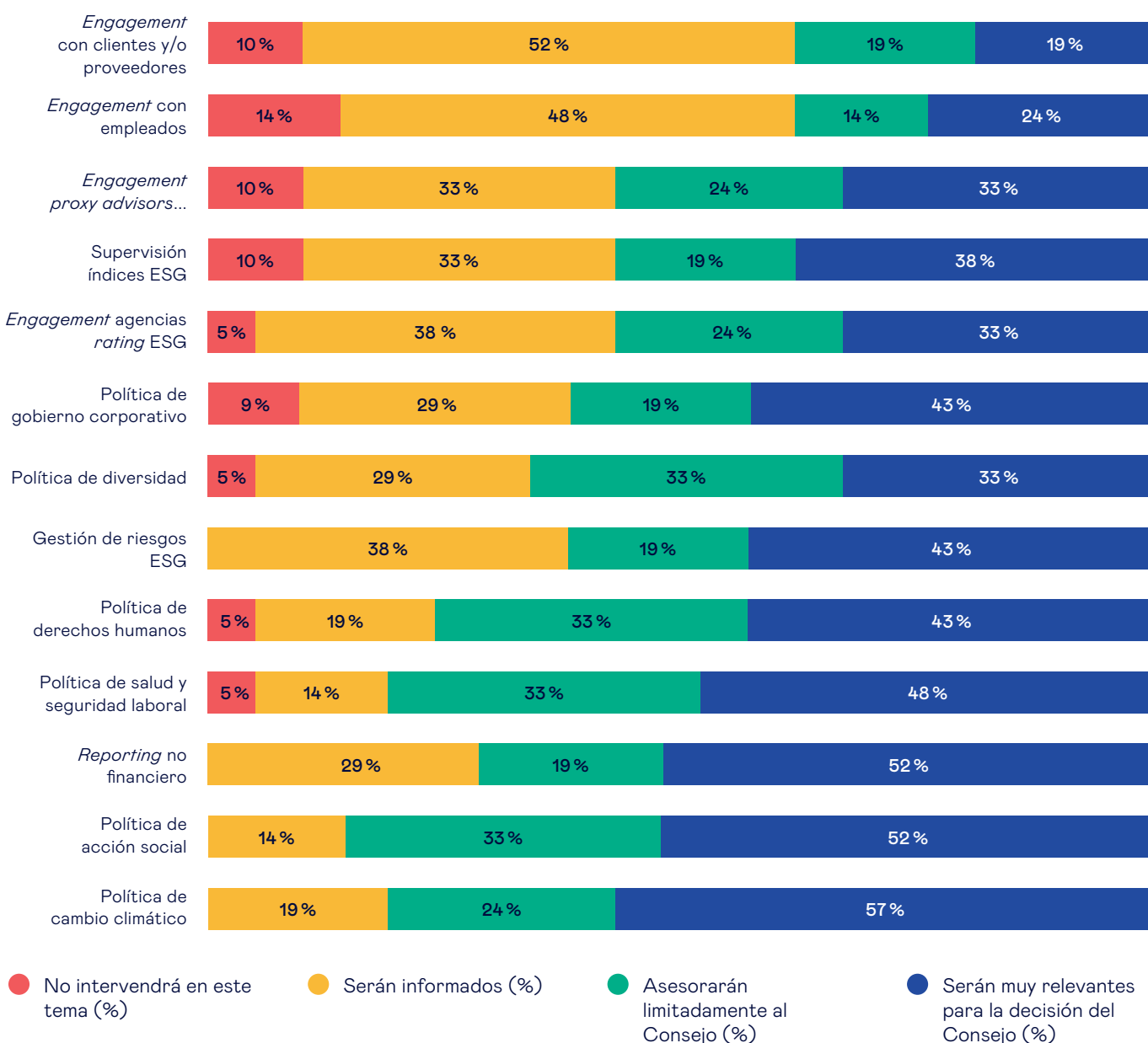
En una escala de 1 a 4 (donde 1 equivale a “No intervendrá en este tema”, 2 “Serán informados”, 3 “Asesorarán limitadamente al Consejo y 4 “Serán muy relevantes para la decisión del Consejo), el Gráfico 12 recoge la valoración media que recibe cada una de las áreas de responsabilidad de la comisión de Sostenibilidad para el año 2025. Se observa que tanto la política de cambio climático como la de acción social reciben la mayor puntuación media, seguida del *reporting* no financiero,

la política de salud y seguridad laboral, la política de derechos humanos y la gestión de riesgos ESG.

En contraste, las áreas de responsabilidad que han obtenido una menor puntuación son las relativas al *engagement* con los empleados y con clientes y/o proveedores, que como hemos mencionado en apartados anteriores, son temas pendientes de abordar dentro de la comisión de Sostenibilidad.

Gráfico 12

El papel de la comisión de Sostenibilidad en 2025 (N = 21)



Respecto a los puntos que han obtenido la mayor puntuación resaltamos lo siguiente:

→ **Política de Cambio Climático:** la campaña “Say on Climate”, que guarda algunas similitudes con el “Say on Pay”, en la temporada de Juntas 2021, ha llegado para quedarse y promete añadir más presión a las compañías cotizadas españolas. Un número creciente de inversores están integrando la sostenibilidad en sus estrategias de inversión, bajo la premisa de que el cambio climático presenta elevados riesgos financieros para las compañías si estos no se gestionan de manera adecuada. Asimismo, cabe prever que la presión ejercida por los inversores institucionales en relación a una mayor transparencia y rendición de cuentas en materia de cambio climático se trasladará también al ámbito regulatorio en los próximos años. La Ley de Cambio Climático y Transición Energética, traerá consigo algunas obligaciones en materia de *reporting* en esta materia; la más importante será que las grandes empresas deberán realizar un cálculo de las emisiones que genera su actividad, y tendrán que elaborar y publicar un plan de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero con objetivos cada cinco años.

→ **Política de Acción Social:** las empresas cotizadas españolas han reaccionado ante la emergencia sanitaria y social causada por el COVID-19, reforzando sus estrategias de acción social. Los Consejos de Administración y las comisiones de Sostenibilidad van a jugar un papel fundamental en los próximos años, otorgando un mayor protagonismo a los asuntos sociales en las agendas de los Consejos. Así, asuntos como el voluntariado corporativo, el apoyo a ONGs y entidades de carácter social tendrán presencia en las agendas de la comisión.

→ **Reporting no financiero:** la importancia ganada por los factores ESG ha impulsado el esfuerzo de las compañías para informar con transparencia sobre su desempeño contando, para ello, con estándares de carácter voluntario surgidos a nivel internacional, entre los que destacan Global Reporting Initiative (GRI), el Marco Internacional de Reporting Integrado (IIRC), SASB o TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). La mejora del entorno de control de la información no financiera y un mayor foco en la fiabilidad de la información reportada, mediante la revisión externa independiente, que responda a estándares de rigor, calidad y de supervisión similares a los que tiene la



información financiera, seguirán siendo cada vez más prioritarias. La Comisión Europea se comprometió a revisar la Directiva de Información No Financiera y, como parte del Pacto Verde Europeo, lanzó una consulta pública para avanzar en este proceso. Esta revisión pretende proporcionar a todas las partes interesadas datos completos y homogéneos sobre cómo inciden las actividades de una compañía en el medio ambiente y en la sociedad, y cómo se tratan los potenciales riesgos de sostenibilidad. Es previsible que la modificación de la Directiva dé lugar a un mayor desarrollo reglamentario en el futuro que contribuirá a resolver algunas de las dudas existentes respecto a la aplicación de la Ley para que todas las empresas publiquen la información conforme a estándares comunes. Como adelantábamos, la estandarización de criterios, KPIs y certificaciones es una de las grandes asignaturas pendientes en esta materia.

→ **Política de Salud y Seguridad Laboral:** el mayor protagonismo de la salud y el bienestar de empleados, así como las mayores expectativas por parte de los grupos de interés en este ámbito han provocado que esta temática cobre un peso creciente en la agenda de sostenibilidad de las empresas. El compromiso de las organizaciones con la salud y el bienestar de sus empleados tiene un impacto directo en la sostenibilidad a largo plazo de las compañías. Aquellas empresas con una mayor presencia de los asuntos relativos a la salud y seguridad laboral en sus estrategias empresariales tendrán una mayor resiliencia y un mejor control de los impactos reputacionales derivados de una mala gestión en este ámbito.

→ **Política de Derechos Humanos:** en materia de derechos humanos, las empresas cotizadas españolas se enfrentan a la necesidad de hacer frente a la nueva legislación en la materia. Así, la Comisión Europea está preparando una nueva ley en torno a la debida diligencia en derechos humanos y medioambientales a lo largo de la cadena de valor.

Esta nueva ley obligará a las empresas a informar sobre sus actividades y desarrollar planes con la debida diligencia que cubra toda su cadena de valor. La futura normativa incentivará el cumplimiento de estos planes, e impondrá infracciones en caso de incumplimiento. De esta manera, se podrán prevenir las vulneraciones sobre los derechos humanos y medioambientales antes de que se produzcan.

→ **Gestión de Riesgos ESG:** por último, la gestión de riesgos ESG seguirá incrementado su protagonismo en los próximos años. Los Consejos de Administración tienen asignada de forma expresa la supervisión de los riesgos no financieros e incorporar consejeros con conocimientos y experiencias en la materia. Se reforzará la idea de que existe una relación entre los factores ESG y el desempeño financiero de las compañías. Las agendas ESG supondrán una profunda disrupción que los Consejos de Administración necesitarán abordar con determinación en los próximos años. La incorporación de estos aspectos en los mapas de riesgos de las compañías serán determinante para la viabilidad futura de las organizaciones. Y este es quizá uno de los aspectos dónde queda más trabajo por hacer en materia de coordinación entre comisiones de Sostenibilidad y comisiones de Auditoría.



Dedicación de las comisiones de Sostenibilidad a los pilares que integran ESG dentro de cinco años

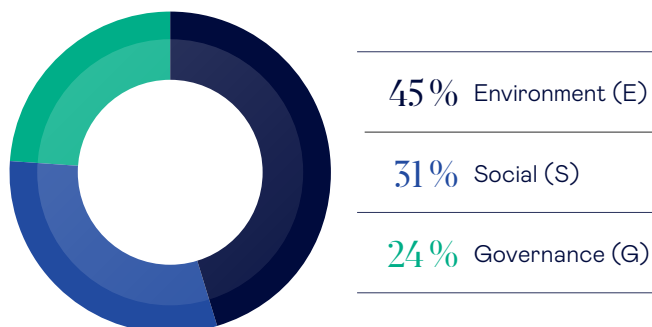
La percepción general de los entrevistados es que, en cinco años, la comisión de Sostenibilidad dedicará de media un 45% de su tiempo al pilar medioambiental, seguido del área social (31%) y de gobernanza (24%) (Gráfico 13). Comparativamente con el tiempo medio de dedicación actual, observamos que el ámbito *Social* ganará relevancia frente al pilar de *Governance*.

La pérdida de peso de los temas de *Governance* se justifica principalmente por dos motivos:

1. La percepción de que en el futuro tendrán más peso en las comisiones de Nombramientos y Retribuciones y/o Auditoría.
2. La percepción de que se ha venido dedicando mucho tiempo a los asuntos de gobierno corporativo en los últimos años, por lo que, en un futuro, será necesario dedicarle más tiempo, en términos relativos, a los otros dos ámbitos del ESG. Sin perjuicio de ello, todavía se percibe una sensación generalizada de que el ámbito de gobierno corporativo ha crecido muy rápido por lo que seguirá siendo necesario dedicarle más tiempo para poder consolidar todos los avances.

Gráfico 13

Dedicación media de la comisión de Sostenibilidad a los pilares de ESG en cinco años (N = 21)



6.2. Otras tendencias

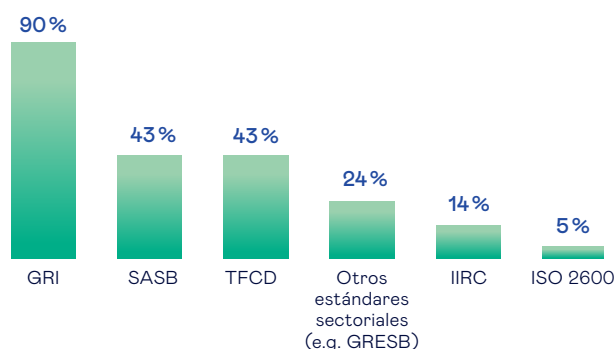
Tendencias en materia de *reporting* no financiero: estándares de *reporting* más demandados en 2025 versus los estándares más utilizados en la actualidad

Actualmente, los estándares de *reporting* más utilizados son Global Reporting Initiative (GRI), señalado por un 90% de los entrevistados, SASB y TFCD, ambos señalados por un 43% de los entrevistados (Gráfico 14). En varios casos, los entrevistados nos indicaron que en los últimos ejercicios, a raíz de la presión de inversores institucionales (y también al hecho de cotizar alguna de sus compañías fuera de España), se habían decidido a incorporar estos estándares y combinarlos con el GRI.

La entrada en vigor de la Ley 11/2018, junto con las nuevas demandas del mercado financiero, han contribuido a la evolución en la elaboración y supervisión de la información no financiera de las empresas del Ibex 35 con un doble efecto. Por una parte, han aumentado los instrumentos de los Consejos de Administración para controlar y supervisar su responsabilidad en materia de información no financiera y sostenibilidad. Por otra, se ha incrementado la calidad y cantidad de la información sobre sostenibilidad en sentido amplio. Así mismo, cabe destacar la presión por parte de determinados inversores relevantes en el capital social de las sociedades cotizadas españolas, en relación con los estándares que, a su criterio, deben seguir las compañías al reportar la información no financiera. Tal es el caso de BlackRock, que ha hecho público la relevancia de que las compañías reporten su información no financiera siguiendo los estándares SASB y TFCD.

Gráfico 14

Tendencias en materia de *reporting* no financiero actualmente (N = 21)

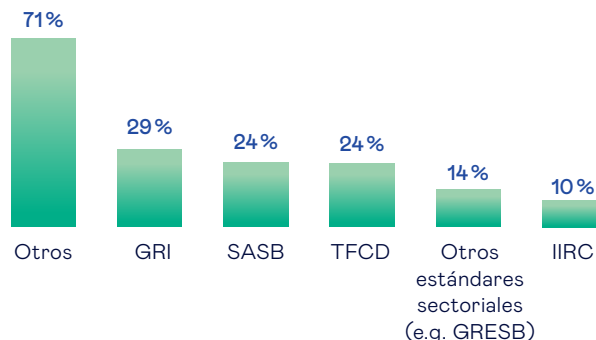


Nota: La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 90% señala el estándar GRI como el más utilizado por su compañía.

Preguntados sobre cómo ven a futuro las principales tendencias de *reporting* no financiero, el cambio es sustancial (Gráfico 15). El 71% de los entrevistados apuesta por la necesidad de que avance y con cierta rapidez un proceso de homogeneización/integración de estándares de *reporting* no financiero. De los estándares comunes destaca que un 29% de los entrevistados apuesta por un mayor seguimiento de GRI, seguido muy de cerca por SASB y TFCD, con un 24% respectivamente.

Gráfico 15

Tendencias en materia de *reporting* no financiero a futuro (N = 21)



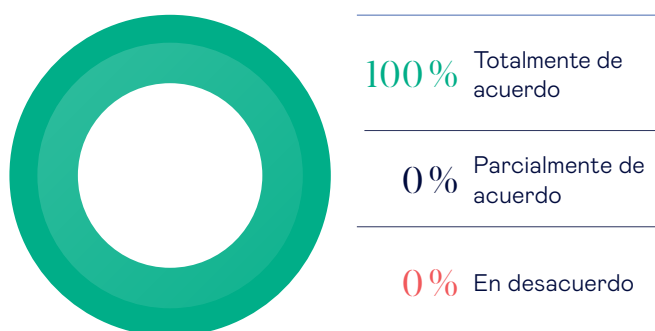
Nota. La suma total de los porcentajes excede de 100% porque la pregunta incluía la opción de respuesta múltiple. Cada porcentaje debe ser interpretado como sigue: por ejemplo, de los 21 consejeros entrevistados, el 71% apuesta por la homogeneización de estándares.

Tendencias en materia de gestión de riesgos no financieros/ESG

En relación a cómo se deben supervisar los riesgos no financieros/ESG en el seno de la comisión de Sostenibilidad, todos los entrevistados indican que los riesgos ESG deben estar incluidos en el mapa de riesgos generales de la compañía. La pandemia de la COVID-19 ha puesto de relieve la necesidad de una correcta gestión de los riesgos ESG. Las compañías deben llevar a cabo una evaluación de los posibles riesgos ESG para anticipar y evitar impactos reputacionales, operacionales o de negocio, siendo la labor de los Consejos de Administración y de las comisiones de Sostenibilidad, fundamental.

Gráfico 16

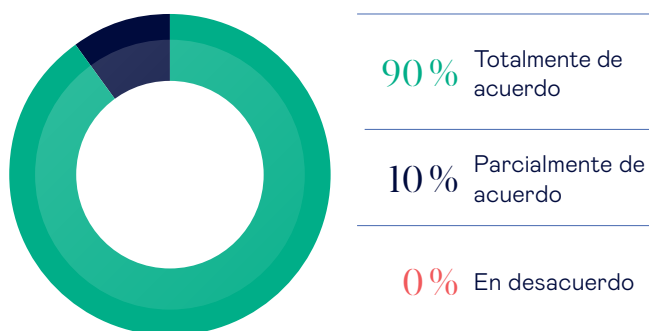
Los riesgos ESG deben estar incluidos en el mapa de riesgos generales (N = 21)



El reto, como ya hemos apuntado, está en la coordinación entre comisiones a estos efectos. Casi un 91% de los entrevistados está totalmente de acuerdo en que debe existir interacción estructurada entre la comisión de Sostenibilidad y la comisión de Auditoría. Asuntos como el reporte no financiero, los mapas de riesgos ESG o los asuntos relativos al *compliance* requieren la interacción de ambas comisiones por las implicaciones que estos asuntos tienen en el día a día de sus actividades.

Gráfico 17

Interacción con la comisión de Auditoría (N = 21)



Un 71% de los entrevistados está totalmente de acuerdo en que deben celebrarse reuniones periódicas entre la comisión de Sostenibilidad y la unidad corporativa responsable de los riesgos no financieros (Gráfico 18). Por otro lado, cabe destacar que, si bien un 67% de entrevistados está totalmente de acuerdo en que se celebren reuniones periódicas entre la comisión de Sostenibilidad y la Unidad de Riesgos, existe un 19% que está en desacuerdo, no por el hecho en sí, sino por cuanto cuestionan la necesidad de que exista una unidad especializada en este tipo de riesgos (Gráfico 19).



Gráfico 18

Reuniones periódicas con la unidad corporativa encargada de este tipo de riesgos (N = 21)

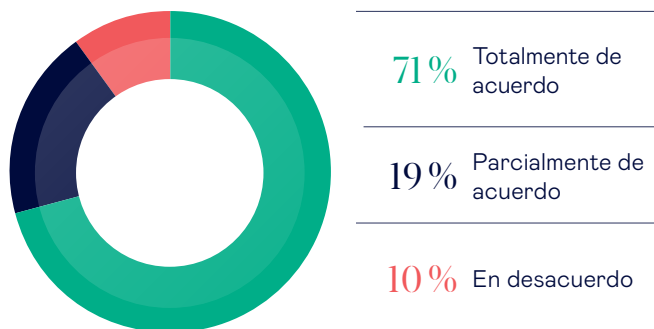
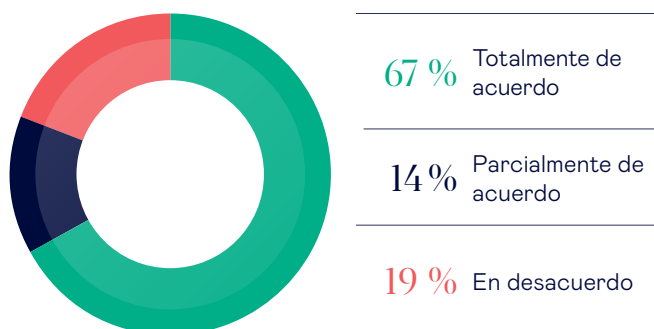


Gráfico 19

Reuniones periódicas con la unidad de riesgos (N = 21)

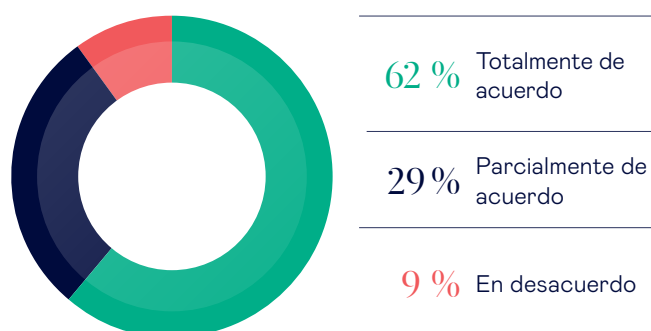


El Informe de Riesgos Globales 2021 del Foro Económico Mundial y otras fuentes autorizadas han indicado un aumento de los riesgos ambientales y sociales hasta el punto de que ahora están poniendo en peligro nuestras empresas, economías y sociedades en general¹¹. Las empresas deben establecer conexiones sólidas entre el desempeño financiero y no financiero, así como eliminar cualquier brecha existente en las expectativas con sus grupos de interés. También deben construir una estructura más fuerte para analizar los riesgos derivados del cambio climático, las desigualdades o el incumplimiento de los derechos humanos,

entre otros. Entre los riesgos ambientales, cabe destacar que el cambio climático continúa siendo un riesgo catastrófico. En este sentido, un 62% de entrevistados está totalmente de acuerdo en que debe existir en la compañía un mapa específico de riesgos ESG (Gráfico 20).

Gráfico 20

Mapa específico de riesgos ESG (N = 21)



¹¹ World Economic Forum (2021). The Global Risks Report 2021, disponible para su consulta en el siguiente [enlace](#)

Tendencias en materia de interacción con grupos de interés en 2025: inversores institucionales y *proxy advisors*

Las últimas temporadas de Juntas en España han dejado constancia de que los inversores y *proxy advisors* cada vez reclaman más un diálogo directo con las compañías sobre asuntos que van más allá de la órbita financiera. Se pretende que tanto el inversor como el *proxy advisor* a la hora de emitir su voto o informe de recomendaciones entiendan la visión global de la compañía, así como aquellos asuntos que, a priori, pudieran generar controversia. Los emisores españoles van concienciándose acerca de la importancia de incorporar asuntos relativos al gobierno corporativo/ESG en sus conversaciones con estos grupos de interés y van viendo cómo en la práctica estas conversaciones reducen potenciales riesgos reputacionales derivados, muchas veces, de la falta de comprensión por parte del mercado.

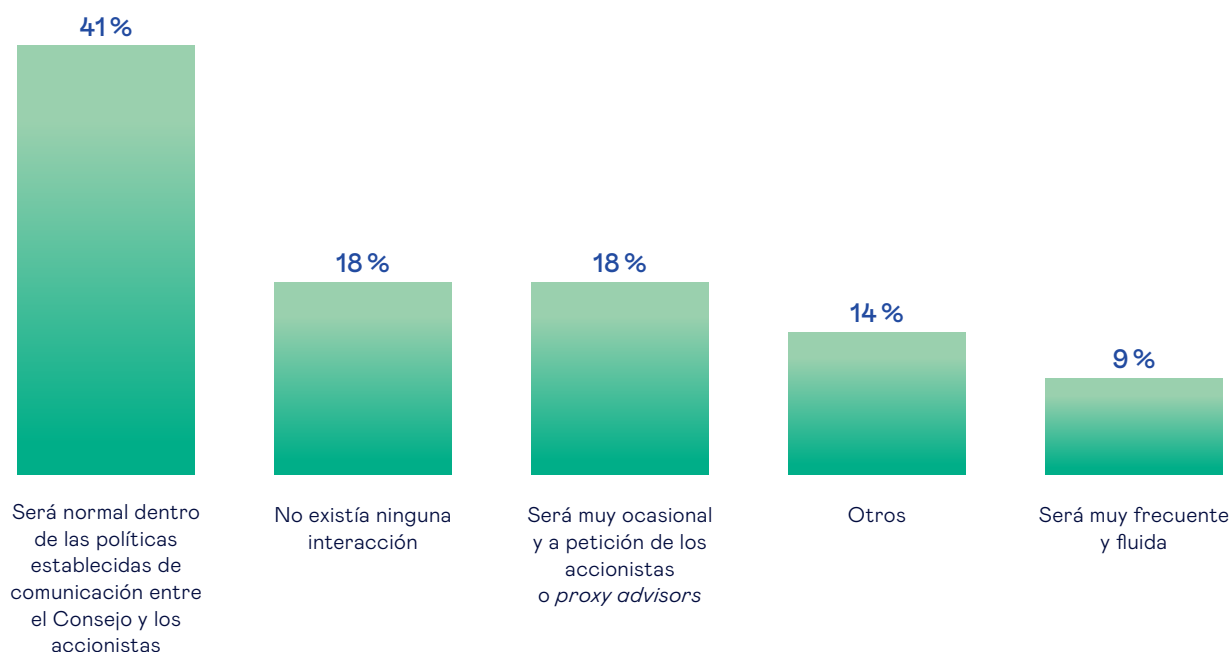
La disrupción del fenómeno “Say on Climate” va a provocar que las comisiones de Sostenibilidad y las

unidades encargadas de estos asuntos dentro de las compañías adopten un papel mucho más activo en el *engagement* con inversores institucionales y *proxy advisors* en los próximos años. Se trata de algo similar a lo que ha ocurrido con los temas de *Governance* y que hoy nadie pone en duda.

Un 41% de los entrevistados opina que, a futuro, la interacción con inversores institucionales y *proxy advisors* será normal dentro de las políticas de comunicación entre el Consejo y los accionistas. Un 18% cree que será muy ocasional y a petición de los accionistas o *proxy advisors* y otro 18% señala que no creen que vaya a existir interacción directa entre la comisión de Sostenibilidad y estos *stakeholders* (Gráfico 21).

Gráfico 21

Interacción con inversores institucionales y *proxy advisors* en 2025 (N = 22)



7. Retos de la comisión de Sostenibilidad

Son numerosos y de distinta naturaleza los retos a los que se enfrentan las comisiones de Sostenibilidad. En base a las respuestas y conversaciones con los entrevistados, recogemos a continuación aquellos retos que han sido señalados de forma reiterada por ellos, a fin de construir patrones comunes que permitan un entendimiento generalizado de los retos que afrontan las comisiones de Sostenibilidad hoy en día.

1 En primer lugar, **cómo se integran los temas ESG en la estrategia global**, en los modelos de negocio y en la cultura de una compañía supone uno de los principales retos señalados por los entrevistados. Resulta fundamental tener una mirada estratégica sobre el ESG, conocer cómo se integran sus elementos dentro del modelo de negocio de cualquier compañía y entender cómo todo ello es imprescindible para la supervivencia a largo plazo de la compañía. En definitiva, interiorizar que los temas ESG deben formar parte del ADN de cualquier empresa.

2 **Operativizar y gestionar los temas ESG.** En este sentido, la comisión de Sostenibilidad debe contribuir a que el Consejo entienda y se habitúe a que el ESG debe ser parte de la estrategia de negocio y que, de esta manera, el CEO asuma un fuerte compromiso que debe transmitir a todas las áreas funcionales, mediante métricas y objetivos concretos integrados en el modelo retributivo.

3 Además, la comisión de Sostenibilidad debe **velar porque se integre la medición de los riesgos derivados del ESG dentro del mapa de riesgos general de la compañía.** Ambos tipos de riesgos son muy distintos, con perspectivas temporales y métricas muy diferenciadas. Es labor de la comisión de Sostenibilidad apoyar que ambos tipos de riesgos se traten de forma integrada y que se engloben los riesgos ESG dentro del mapa de riesgos general de la compañía. Es importante, asimismo, asegurar que las unidades de riesgos incorporen capacidades especializadas para trabajar con riesgos no financieros.

4 **La medición de los criterios ESG** es un asunto delicado y complejo, ya que no se trata únicamente de cómo se mide sino de qué se mide exactamente. Llegar a un lenguaje común de cómo reportar el ESG, cómo medirlo, así como lograr una unificación de criterios, taxonomía y estándares ESG.



5 Desde la comisión de Sostenibilidad se debe **velar para que la información en materia de sostenibilidad sea lo más objetiva posible, fiel, comprensible y orientada a comprender las preocupaciones de los diferentes grupos de interés.** La comisión debe abordar por lo tanto el tema de la “materialidad”: qué es material y cómo se constituye esa materialidad en cada sector de actividad.

6 El **assurance de la información no financiera** es hoy limitado y, cada vez más, podemos ver cómo decisiones de inversores se pueden ver condicionadas por cómo se reporta un determinado indicador. Las comisiones de Sostenibilidad deben tener claro cómo la información no financiera o de sostenibilidad se verifica y audita, y quién lo hace, respondiendo a estándares de rigor y calidad equivalentes a la información financiera.

7 De la misma forma, la comisión de Sostenibilidad debe hacer un ejercicio de aprendizaje para mejorar la manera en la que se reporta la “generalidad” de datos e indicadores que abruman cada informe de sostenibilidad. Para ello, resulta clave **establecer elementos de priorización y de simplificación de la información** más general a la más específica, que permita sintetizar y ajustar la información no financiera a lo realmente relevante para cada compañía. Uno de los retos de la comisión de Sostenibilidad en este sentido es tratar de conseguir que la información no financiera “fluya” con la misma calidad que la información financiera.

8 **Integrar adecuadamente en la contabilidad de la compañía el impacto financiero de los riesgos ESG.**

9 **Identificar y abordar en toda su integridad los temas sociales** se está erigiendo como uno de los nuevos retos de muchas comisiones de Sostenibilidad. Entender que la responsabilidad de la empresa no solo alcanza

a sus empleados y a las comunidades donde impactan sus operaciones, sino a lo que cada vez más se entiende como la cadena de valor extendida, es clave. Impulsar el desarrollo de modelos de colaboración/ ecosistemas de trabajo sostenibles con proveedores y plataformas ocupará mayor tiempo en las agendas de las comisiones de Sostenibilidad.

10 Por último, las grandes compañías cotizadas son referentes para el resto de compañías y ese aspecto ejemplarizante es muy importante para consolidar la sostenibilidad como ámbito clave de la gestión hoy en día. Especialmente en el caso de empresas líderes en cada sector y mercado, estas deberían **comunicar, proyectar y extender el compromiso propio a otras empresas del sector, sus clientes y proveedores.**



Una última reflexión en este apartado de retos tiene que ver con la propia “sostenibilidad” de las comisiones de Sostenibilidad. Las grandes compañías, en no mucho tiempo, habrán integrado en la configuración de sus Consejos la responsabilidad sobre la sostenibilidad, bien en comisiones propias creadas *ad hoc* o bien integrándola dentro del alcance de otra comisión (comisiones de Sostenibilidad “híbridas”). Pero a partir de ese momento, para que este impulso no se pierda o no se interprete como una mera formalidad, vacía de contenido, las propias comisiones de Sostenibilidad deberán:

1 Por un lado, ser capaces de **mantener su relevancia, aportando valor**. Hoy en día, hay mucho entusiasmo por parte de *stakeholders* por la sostenibilidad y se confía que la comisión de Sostenibilidad cumplirá con estas expectativas y creará valor para la empresa y la sociedad. Es decir, hay que evitar que no pase el “huracán de la sostenibilidad” y que se quede en una simple “moda”.

2 Por otro lado, **consolidar su propia importancia** no solo respecto a los *stakeholders*, sino frente a otras comisiones del Consejo. La comisión de Sostenibilidad debe tener el mismo nivel de protagonismo que el resto de comisiones y no puede quedar lastrada a ser la hermana pequeña de las otras comisiones. En este sentido, debe liderar el impulso desde el Consejo para implantar los planes de sostenibilidad y reportar sobre éstos de manera creciente y de forma que se vea el impacto que tiene en la gobernanza de la compañía su constitución.

3 Relacionado con lo anterior, **desarrollar su propia visión, tener criterio propio**. Actualmente, las comisiones de Sostenibilidad son un poco prisioneras de la historia de la empresa y su principal rol ha sido receptivo, pero tiene que llegar un momento en el que la comisión de Sostenibilidad de forma proactiva rete las propuestas del equipo directivo, como en otros ámbitos hace el Consejo y el resto de comisiones delegadas, y, por qué no, impulse iniciativas que, a lo mejor, aún no se les han ocurrido a los ejecutivos o, simplemente, son reacios a ellas.

Para todo ello, incorporar perfiles adecuados al Consejo, pensando en cómo abordar mejor el conjunto de estos retos es clave para que el nacimiento y consolidación de las comisiones de Sostenibilidad sea un elemento de transformación no sólo del modelo de gobierno, sino también de la gestión de la propia empresa desde una perspectiva de la sostenibilidad.

