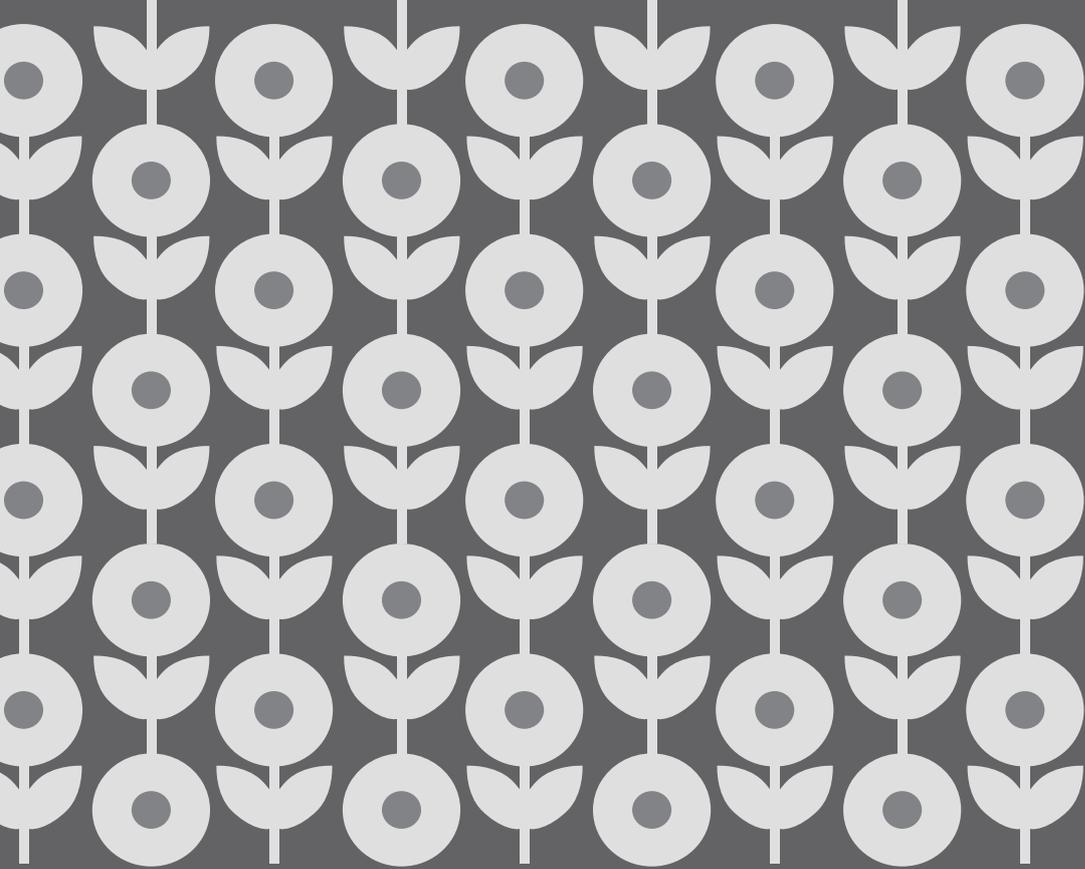




Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección

Cómo se tratan los asuntos ESG en la gran empresa española





Contenido

Cartas de presentación	1
1. Creciente importancia de la función de sostenibilidad en las organizaciones	2
2. Relevancia de la función de sostenibilidad y de los responsables que la ejercen	4
3. Recomendaciones para el impulso de la sostenibilidad en la empresa española	10
Anexo. Metodología	14





Cartas de presentación

Women Action Sustainability (WAS)

WAS es una asociación sin ánimo de lucro cuyo propósito es elevar la sostenibilidad al primer nivel estratégico de las empresas, entidades, instituciones y de la sociedad en general, contando con el talento femenino.

WAS es el lugar de encuentro de las grandes profesionales de la sostenibilidad, para que las mujeres nos ayudemos, nos inspiremos, nos promocionemos, y conectemos con otras redes de mujeres de otros ámbitos sectoriales, con el objetivo de desarrollar y aunar proyectos que además nos muevan hacia una sociedad más sostenible.

Para WAS es un placer colaborar en este estudio con PwC analizando el estado de la sostenibilidad en los niveles de decisión de las empresas españolas, generando así un espacio de reflexión, sobre cómo se puede abordar la sostenibilidad desde nuestras organizaciones para generar la transformación sostenible que nos requieren los desafíos sin precedentes que abordamos.

Mónica Chao

Presidenta de Women Action Sustainability.

PwC

La sociedad española afronta hoy en día importantes retos sociales como el desempleo, la pérdida de poder adquisitivo de las familias e incluso el riesgo de pobreza. En este contexto, el papel del sector privado es clave para la recuperación. En los últimos tiempos hemos visto que conceptos como el propósito, la sostenibilidad a largo plazo, el retorno hacia todos los grupos de interés -no solo accionistas- o el impacto social y medioambiental han pasado de ser temas no siempre prioritarios, a estar en la agenda de los Consejos de Administración, de los Comités de Dirección y consecuentemente de los inversores.

Para PwC es un placer participar en el desarrollo de este estudio, junto a WAS, facilitando así un debate que permita elevar la sostenibilidad al primer nivel estratégico de las organizaciones y promover el papel de la mujer en el mismo, permitiendo así que el talento femenino aflore y contribuyendo a crear equipos más plurales en las organizaciones.

Pablo Bascones

Socio de PwC. Líder de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC España.

Creciente importancia de la función de sostenibilidad en las organizaciones

En los últimos años, hemos presenciado un aumento de la atención a las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en la gestión de los Consejos de Administración de las compañías. En este sentido, la décima edición del estudio “Consejos de Administración de las empresas cotizadas” publicado por PwC¹ refleja que, en el caso de las empresas cotizadas españolas, un 63% de los consejeros entrevistados reconocen que deben dedicar más tiempo a los criterios ESG, un 91% que es preciso centrarse más en el largo plazo y un 71% que deberían tenerse en cuenta a más grupos de interés -no solo a los accionistas- en la toma de decisiones. Sin embargo, solo un 22% de los entrevistados afirma que se dedica el tiempo suficiente para asegurar que estas variables forman parte de la estrategia de la compañía y aunque ha crecido su valoración, las experiencias y conocimientos en sostenibilidad adquiridas por los consejeros siguen siendo poco valorados.

Este aumento de atención a los temas ESG ha venido impulsado por un regulador cada vez más interesado en que las empresas sean conscientes de los impactos (positivos y negativos) que generan a sus grupos de interés, así como de los riesgos y oportunidades que estos suponen. En este sentido, la Ley 11/2018 de Información no Financiera² fue un hito sin precedentes, obligando a las empresas a tomar en consideración una gran variedad de temas ESG en sus informes de gestión y, por tanto, fomentando la discusión de estos temas en los Consejos de Administración. Las constantes recomendaciones de la CNMV en cuanto a reporte de información no financiera, así como la aprobación del *Green Deal* de la UE (que prevé un desarrollo normativo en materia ambiental muy relevante) o la Ley de Cambio Climático y Transición Energética, son señales de que la exigencia a las

¹ PwC, “Consejos de Administración de las empresas cotizadas” <https://www.pwc.es/es/financiero/consejos-administracion-empresas-cotizadas-decima-edicion.html>

² 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.

empresas en materia de sostenibilidad continuará en aumento en los próximos años. Asimismo, los inversores han ido empujando activamente que las organizaciones y los Consejos tomen más conciencia de este tema; de hecho, un estudio de PwC³ prevé que los activos ESG en fondos europeos alcancen entre 5,5 y 7,6 billones de euros en 2025, lo que representaría entre un 41% y un 57%, respectivamente, del total de activos bajo gestión en fondos de inversión.

Una de las implicaciones más directas de la consideración de los aspectos ESG en los Consejos de Administración es la creciente incorporación de la diversidad en sus criterios de composición. La diversidad añade valor a los Consejos de Administración a través de la consideración de diferentes perspectivas y experiencias. Unos Consejos de Administración más diversos tendrán la capacidad de analizar problemáticas desde unos puntos de vista más amplios, siendo más propensos a tener mejor en cuenta los intereses de todos los *stakeholders*. En este sentido, según el citado estudio de PwC, el aspecto más relevante para los consejeros es la diversidad de funciones y de conocimientos, una tendencia que se acentúa cada año y que pone de manifiesto que las empresas buscan perfiles capaces de abordar cuestiones cada día más complejas.

La diversidad de género en los Consejos de Administración, según el estudio “PwC’s 2020 Annual Corporate Directors Survey”, es especialmente importante a la hora de potenciar la visión de las perspectivas ESG en el Consejo⁴. Por amplios márgenes, las Consejeras son más propensas a considerar en las estrategias de las compañías aspectos relacionados con el medio ambiente, las injusticias sociales o los derechos humanos.

No obstante, si bien la presencia de mujeres en los Consejos del IBEX-35 ya ha alcanzado de media el 30% recomendado para el 2020 por la CNMV, aún hay 14 empresas del índice que se sitúan por debajo⁵.

A nivel internacional, estos números no mejoran. Según MSCI⁶, de continuar con la tendencia de los pasados 4 años, el 30% de consejeras no se

alcanzaría hasta 2029 en las empresas consideradas en su MSCI ACWI Index (compuesto por más de 3.000 empresas cotizadas de 50 países diferentes).

Por otro lado, si bien los Consejos de Administración son una palanca fundamental para la integración de los aspectos ESG en una compañía, esta integración debe permear a niveles jerárquicos inferiores. En este sentido, para asegurar un impacto real, la organización debe incluir a la sostenibilidad como un aspecto integral de su cultura. En una primera etapa, las empresas abordaron estas cuestiones de manera fragmentada (añadiendo tareas adicionales a departamentos existentes) pero poco a poco la sostenibilidad va creciendo como una función organizativa *per se*.

Finalmente, cabe mencionar que la crisis del coronavirus ha puesto de manifiesto varios asuntos de interés, empezando por la relevancia de contar con un esquema y unas prácticas de gobierno corporativo bien articuladas y con capacidad de respuesta ante retos tan disruptivos y devastadores para algunos sectores o colectivos. También es clave reconsiderar todo lo relacionado con los riesgos corporativos y los sistemas de gestión de crisis, algo cada día más importante para poder operar y crecer con seguridad y repensar todo lo relacionado con el medio plazo, la sostenibilidad y el propósito corporativo, tres variables fundamentales en el escenario empresarial al que nos enfrentaremos en el futuro próximo.

En el presente informe, se recoge una visión de la situación actual de la estructura organizativa de la función de sostenibilidad en grandes empresas españolas, no solo a nivel del *management* sino también del Consejo de Administración y se esboza una hoja de ruta sobre los cambios sugeridos a dar en las organizaciones, desde un punto de vista organizativo, con el objetivo de facilitar una integración real de la sostenibilidad en el modelo de negocio y la estrategia de las organizaciones. De hecho, a lo largo del documento se puede inferir que, si bien el peso específico que la sostenibilidad va cobrando en la toma de decisiones es creciente, no está aún en los niveles que serían necesarios y deseables y que, en definitiva, demandan los distintos grupos de interés, incluidos los inversores.

³ PwC, “2022 - The growth opportunity of the century” <https://www.pwc.lu/en/sustainable-finance/esg-report-the-growth-opportunity-of-the-century.html>

⁴ PwC, “PwC’s 2020 Annual Corporate Directors Survey” <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/annual-corporate-directors-survey.html>

⁵ Cinco Días, 26 de mayo de 2020.

⁶ MSCI Research, “Women on Boards: 2020 Progress Report”.



Relevancia de la función de sostenibilidad y de los responsables que la ejercen

Tal y como se detalla en la sección de metodología, las conclusiones y recomendaciones incluidas en el presente documento han partido de un análisis sobre la gestión de la sostenibilidad en 50 grandes compañías españolas.

Este análisis, realizado a partir de información pública y otros procesos de consulta realizados directamente por PwC, ha permitido extraer diversas conclusiones respecto a qué relevancia toma la gestión de la sostenibilidad en los Consejos de Administración, así como cuál es el papel que juega a nivel de *management* en los organigramas de las compañías.

La sostenibilidad en los Consejos de Administración

La importancia de la sostenibilidad (o de los aspectos ESG) para los Consejos de Administración de las grandes empresas españolas se ha traducido en la asunción de manera explícita de competencias en este ámbito, fundamentalmente, a través de sus comisiones delegadas.

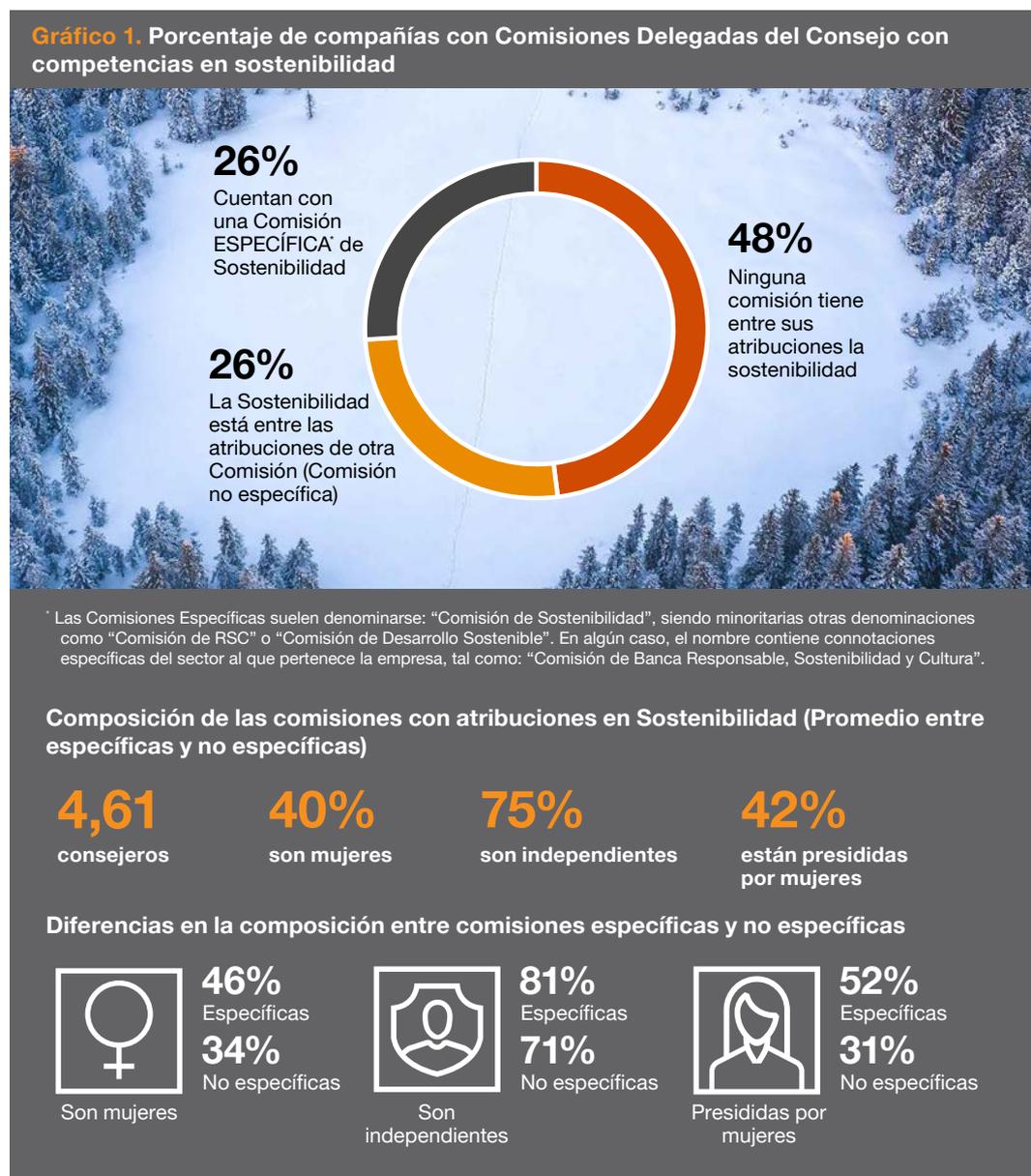
En la actualidad, el 52% de las compañías analizadas (ver gráfico 1) cuentan con comisiones delegadas del Consejo que, de forma explícita, incluyen la sostenibilidad entre sus competencias. De este conjunto de empresas, una mitad cuenta con comisiones específicas de sostenibilidad, mientras que la otra 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.

El tamaño de estas comisiones se sitúa en promedio en 4,61 consejeros, sin que existan diferencias significativas entre las dos tipologías analizadas.

Estas diferencias sí afloran al considerar el género y el carácter de los consejeros que las integran. En las comisiones específicas de

sostenibilidad, el promedio de consejeras es mayor, así como el número de consejeros independientes.

Respecto a la presidencia, un 52% de las comisiones específicas está presidida por consejeras, proporción que se reduce a un 31% en el caso de las comisiones no específicas.



Presencia de la sostenibilidad en los Comités de Dirección de las compañías

Al igual que sucede con cualquier otra función, en el principal órgano de dirección de las compañías analizadas (Comité de Dirección) siempre existe algún directivo entre cuyas atribuciones figura la sostenibilidad.

Solo en un 38% de los casos, estos directivos tienen una responsabilidad directa sobre esta materia que, en muchas ocasiones, comparten con otro tipo de funciones⁷.

Ello se traduce en que estos responsables tengan, a menudo, un perfil transversal sin una especialización concreta, especialización que sí se da entre sus colaboradores.

En el 62% de los casos restantes, el directivo presente en el Comité de Dirección entre cuyas atribuciones figura la sostenibilidad no ejerce una responsabilidad directa sobre esta materia, correspondiendo la gestión de este ámbito a algún responsable situado varios niveles por debajo en el organigrama de su departamento.

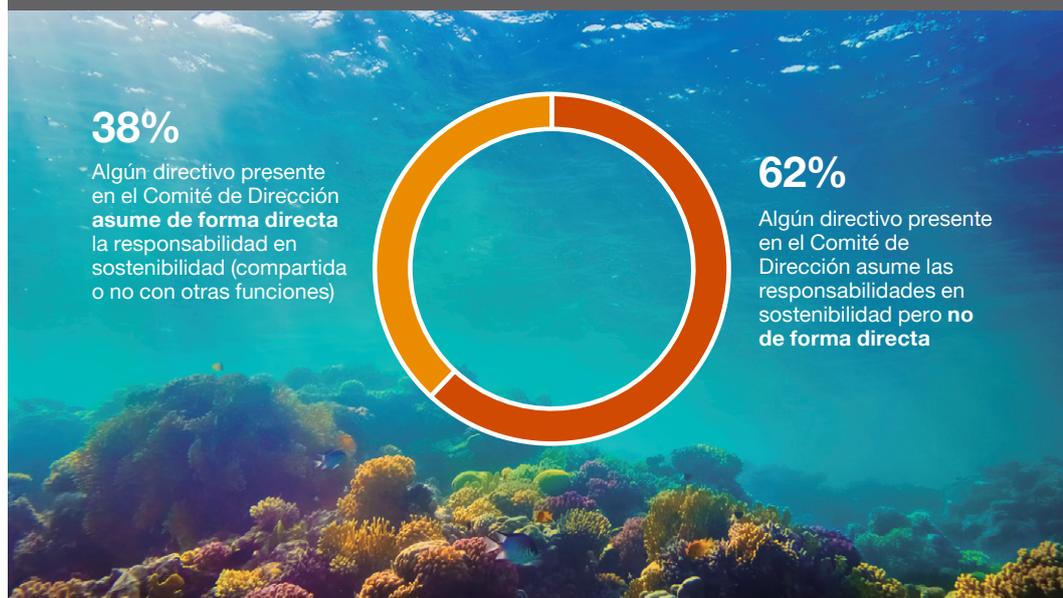
En todo caso, al analizar la presencia de la sostenibilidad en el organigrama corporativo es preciso tener en cuenta que la progresiva

madurez alcanzada por las compañías en este ámbito hace que su gestión esté permeando en un creciente número de funciones o departamentos, tanto a nivel corporativo como relacionados con el negocio. Esto implica que las responsabilidades se integran transversalmente en diferentes departamentos y equipos.

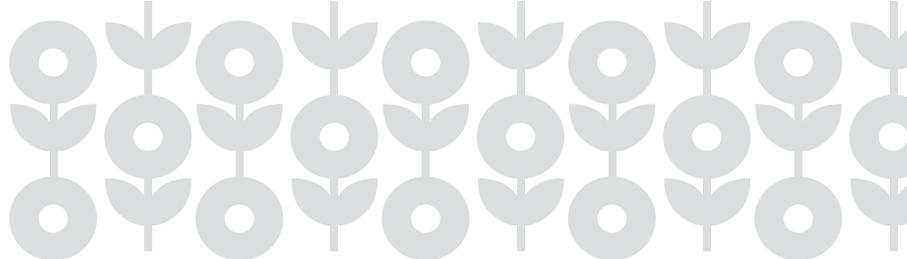
En general, existe equilibrio entre géneros en los directivos encargados de la sostenibilidad en las compañías analizadas. En un 52% de los casos, estos responsables son mujeres, sin que existan diferencias sensibles entre los departamentos presentes en el Comité de Dirección y aquellos que no lo están.

En lo que respecta al perfil de estos responsables y sus conocimientos específicos en materia de sostenibilidad, el análisis realizado demuestra que son mayoría los responsables (72%) que cuentan con experiencia en este ámbito. Se trata, en muchos de los casos, de una experiencia adquirida directamente en la gestión, no reflejando los currícula de los perfiles analizados formación o conocimientos específicos previos.

Gráfico 2. La sostenibilidad en los Comités de Dirección de las compañías analizadas



⁷ Únicamente en 5 de las empresas analizadas (10%) estos directivos tienen una responsabilidad exclusiva en materia de sostenibilidad.



Funciones y tamaño de los departamentos encargados de la gestión de la sostenibilidad

El análisis desarrollado ha constatado que existen diferencias según el nivel que ocupe el departamento de sostenibilidad en el organigrama corporativo.

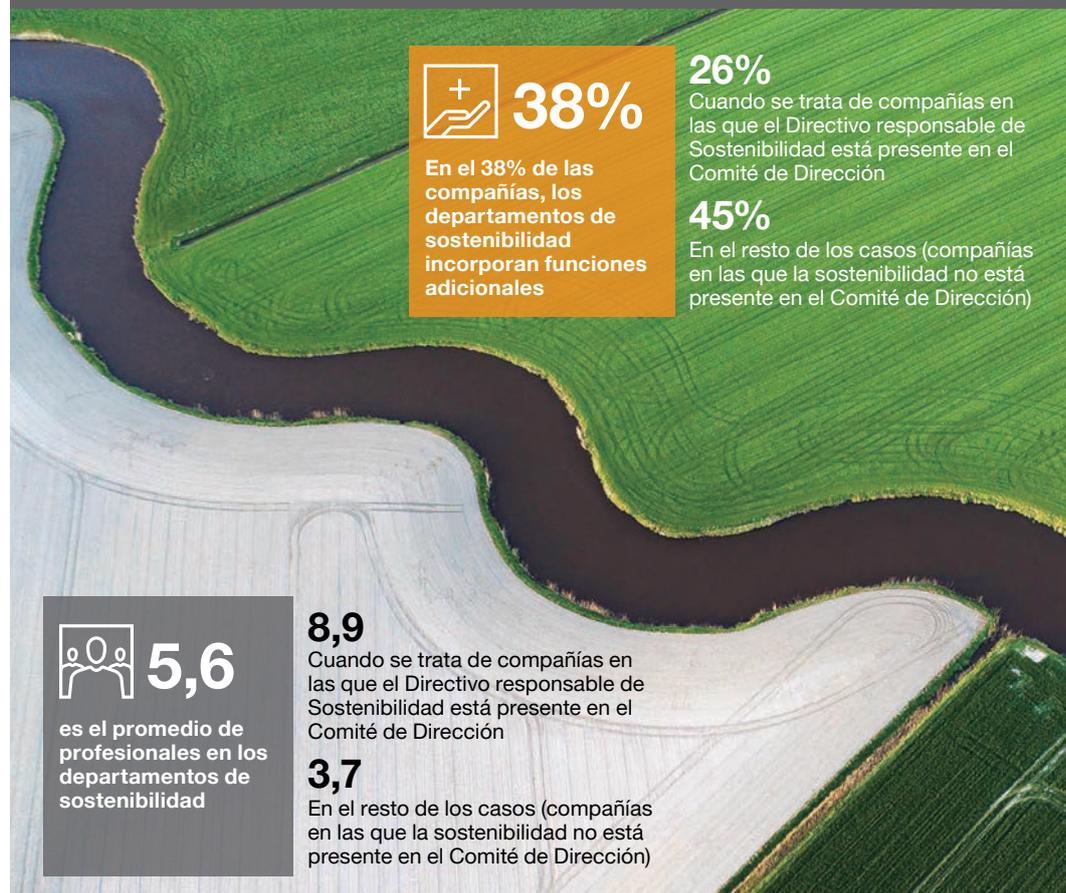
Cuando éste es de primer nivel y el departamento tiene presencia en el Comité de Dirección, la existencia de funciones adicionales a la sostenibilidad se da en un 26% de los casos. Por el contrario, cuando los departamentos se ubican en niveles inferiores desarrollan otro tipo de funciones en un 45% de las ocasiones. Funciones como comunicación, relaciones institucionales, gestión de riesgos, reputación, marca y relaciones con inversores son los casos más frecuentes.

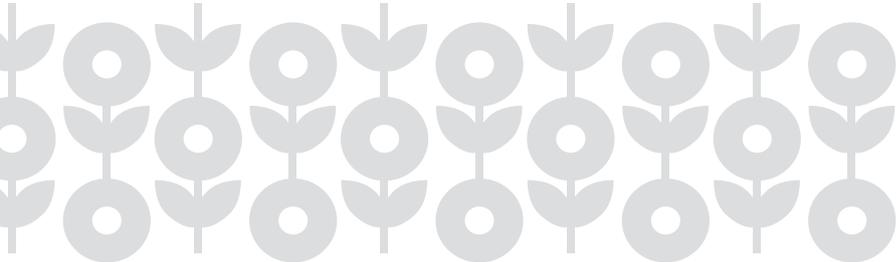
En lo que respecta al tamaño de los departamentos encargados de la gestión de la sostenibilidad, estos incorporan un promedio

de 5,6 profesionales (FTE). En los departamentos situados al máximo nivel jerárquico dentro de la organización, esta magnitud es sensiblemente superior a la media (8,9) mientras que en aquellos que ocupan escalafones inferiores se reduce a 3,7.

Estas cifras corresponden, en todo caso, al personal ubicado dentro de los departamentos corporativos encargados de la gestión de la sostenibilidad. En algunas ocasiones, este personal está complementado por un equipo transversal a lo largo de la organización que ejerce funciones similares a nivel de activo o unidad de negocio concreta. Esta situación, por ejemplo, es muy común en sectores como el energético, industrial u hotelero.

Gráfico 3. Funciones y tamaños en los departamentos encargados de la gestión de la sostenibilidad





Integración con la función de medio ambiente

Aunque el medio ambiente siempre ha formado parte de las materias integradas en la sostenibilidad, en lo que respecta a la organización corporativa, actualmente se dan dos tipos de situaciones:

- Compañías que gestionan en un mismo departamento los aspectos medioambientales y otras funciones asociadas a la sostenibilidad (tales como *reporting*, acción social, integración en la estrategia de los aspectos ESG, etc.). Un 52% de las compañías analizadas corresponden a este modelo.
- Compañías que gestionan estos aspectos en departamentos y funciones separadas e independientes (el 48% restante).

La integración de ambas funciones sucede más frecuentemente en aquellos departamentos de sostenibilidad que ocupan una posición de primer nivel en el organigrama de las compañías (74%), mientras que es minoritario en el caso de departamentos de sostenibilidad que ocupan escalones inferiores (39%).

En todo caso, conviene hacer distinciones sectoriales en este apartado. Por ejemplo, en los sectores industrial, hotelero y servicios son mayoría las corporaciones que tienen la función de medio ambiente separada de la de sostenibilidad. Por su parte, en los sectores energético y financiero existe cierta tendencia hacia una gestión integrada, no observándose una línea clara en el resto de sectores.

Gráfico 4. Integración de la función de medio ambiente en los departamentos de sostenibilidad



Conclusiones



Presencia de la sostenibilidad en los máximos órganos de dirección

- Del análisis de las comisiones delegadas de los Consejos de Administración se concluye que la sostenibilidad aún debe experimentar un mayor desarrollo e integración en el máximo nivel de gobierno de las grandes compañías: un 48% de las empresas analizadas carecen de una comisión delegada con competencias en esta materia. Esta mayor integración es fundamental para que los aspectos ligados a la sostenibilidad tengan mayor relevancia en procesos tan importantes como la definición de la estrategia de futuro o los modelos de negocio.
- Dentro del organigrama corporativo, aunque existe una cierta heterogeneidad por sectores y por empresas, la función de sostenibilidad adolece todavía de falta de protagonismo en los principales órganos de dirección: **solo en un 38%** de los casos, existen directivos presentes en los Comités de Dirección con una responsabilidad directa sobre las funciones de sostenibilidad.



Cualificación de los profesionales implicados en la sostenibilidad

- La máxima responsabilidad en la gestión de la sostenibilidad recae generalmente en perfiles generalistas con una trayectoria dilatada dentro de las compañías, pero sin un *expertise* específico previo en este ámbito, lo que podría llegar a limitar las posibilidades reales de transformación. Reforzar la gestión de la sostenibilidad requerirá, por tanto, que las compañías puedan atraer o desarrollar talento que concentren los conocimientos y competencias necesarias para una función de estas características.
- De hecho, la creciente importancia de estos perfiles se está traduciendo ya en una mayor presencia de la sostenibilidad entre los contenidos de los principales programas de formación directiva de las escuelas de negocio, tanto aquellos dirigidos a profesionales directivos como aquellos que ocuparán funciones de consejeros. Esta evolución en los programas es coherente con la creciente importancia que la sostenibilidad está tomando en apartados tan críticos para las funciones de la empresa como el buen gobierno, la captación de inversión o la reputación ante los grupos de interés.



Funciones de los departamentos de sostenibilidad

- Los departamentos de sostenibilidad asumen, generalmente, funciones como la implementación de las políticas y procedimientos generales en este ámbito, definición de objetivos e indicadores, planificación estratégica de la gestión de los aspectos no financieros y aportan información relevante para la relación con grupos de interés clave. Además, dan soporte a funciones como comunicación, relaciones institucionales, innovación, gestión de riesgos, reputación, marca y relaciones con inversores. A través de estas funciones, los departamentos de sostenibilidad impactan en la cuenta de resultados de las organizaciones (gracias a la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos), en la gestión de los riesgos, en la obtención de licencias y el cumplimiento legal, en el sentimiento de pertenencia de los equipos, en la reputación corporativa y en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Además de estas funciones típicas, los departamentos encargados de la gestión de la sostenibilidad asumen, en ciertas ocasiones (38%), otras funciones tales como comunicación, relaciones institucionales, relación con inversores o RSC. Este hecho depende, en gran medida, del lugar del organigrama que ocupe el departamento dentro de la empresa: **cuanto más cerca del Comité de Dirección se sitúa menos probable es que convivan funciones adicionales** (26% frente a 45% cuando esta función se desarrolla en niveles inferiores del organigrama).



Mujer y sostenibilidad en las grandes empresas españolas

- El análisis realizado ha constatado la relación existente entre las profesionales femeninas y la gestión de la sostenibilidad en las empresas españolas. Cuanta más relevancia se le da a la sostenibilidad, mayor es el peso de las mujeres en su gestión. Así lo demuestra, el hecho de que, en las comisiones específicas de sostenibilidad, el porcentaje de mujeres en calidad de presidentes se eleve hasta el 52% y el porcentaje de consejeras alcance el 46%, cifras por encima de la presencia femenina en otras comisiones en las que la sostenibilidad tiene un papel menos específico.
- Esta tendencia se observa también dentro de los departamentos corporativos encargados de la gestión de este ámbito que, en más de la mitad de los casos son dirigidos por mujeres.
No en vano, según reflejan diversos estudios, aunque mujeres y hombres disponen en igual medida de las principales capacidades que requiere la gestión de los desafíos futuros, como los que propone la sostenibilidad, estas últimas destacan especialmente en diversos ámbitos tales como ejercer roles inspiradores, estimular procesos de decisión participativos, comunicar con claridad sus expectativas y premiar el logro de los resultados.

Recomendaciones para el impulso de la sostenibilidad en la empresa española

La empresa española se enfrenta a un nuevo escenario en el que los aspectos financieros y aquellos no financieros asociados a la sostenibilidad están adquiriendo una relevancia similar ante sus grupos de interés. Ello requiere que las organizaciones refuercen la gestión de estos últimos.

Para ello, PwC y WAS formulan las siguientes recomendaciones que pueden ayudar a las compañías en este camino.

Las 10 claves para el impulso de la sostenibilidad y la gestión de los aspectos no financieros (ESG)

1 **Presencia en el Consejo de Administración.**
No existe un modelo único viable, pero la sostenibilidad debe estar representada en el máximo órgano de dirección de las compañías a través de consejeros con el perfil adecuado.

El Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas⁸ aprobado por la CNMV ya recomienda que las organizaciones empresariales promuevan la adopción de políticas adecuadas en materias medioambientales y sociales como responsabilidad indelegable del **Consejo de Administración** y recomienda⁹ que sea la **Comisión de Auditoría** la que asuma las funciones de supervisión del proceso de elaboración y de la integridad de la información no financiera, así como de los sistemas de control y gestión de riesgos no financieros. No existe un modelo único viable, pero la sostenibilidad debe estar representada en el Consejo con al menos un consejero con experiencia y formación en la materia, y todos los consejeros deben tener una formación mínima en la materia, integrando la sostenibilidad en el perfil de todos los componentes del Consejo, de la misma forma que ocurre con otras materias como la financiera.

⁸ Revisión del código realizada en junio de 2020.

⁹ Revisión del código realizada en junio de 2020. Recomendación 42.

2 Presencia en el Comité de Dirección. *La compañía en su conjunto tiene que interiorizar la sostenibilidad en la estrategia, pero no puede prescindir de una Dirección de Sostenibilidad.*

En los negocios influyen condicionantes financieros y no financieros. Toda la compañía tiene en cuenta el componente financiero, y esto no exime de la existencia de una Dirección Financiera representada en el Comité de Dirección. Esto mismo debería suceder con los aspectos ESG. Es necesaria una Dirección de Sostenibilidad que concentre esta función, coordine todos estos aspectos en la organización y esté presente en el Comité de Dirección, porque la sostenibilidad debe estar presente en las mesas donde se toman las decisiones.

3 Apoyo interno a la función de sostenibilidad. *Debe ser una apuesta de la alta dirección que aproveche, visibilice y potencie el talento existente, y lo dote de recursos suficientes para el pleno desarrollo de la función.*

La sostenibilidad y los profesionales que la impulsan en los distintos ámbitos de la empresa deben ser mucho más visibles y participar en los procesos estratégicos de las organizaciones, sintiendo un apoyo claro por parte de la Alta Dirección y contando con los recursos técnicos, humanos y económicos necesarios para garantizar la integración de la sostenibilidad en la estrategia y en la toma de decisiones de la organización.

4 Perfiles estratégicos con capacidad para asumir otras funciones relacionadas. *La función de sostenibilidad exige un perfil con especialización, con capacidad para actuar en clave estratégica y asumir otras funciones relacionadas si así se requiere.*

La gestión de la sostenibilidad conlleva un creciente carácter técnico que aconseja que sea liderada por responsables con la experiencia y conocimientos adecuados y con capacidad para pensar de forma estratégica. Estos responsables adquieren con su labor un conocimiento profundo de la compañía, desarrollan funciones transversales y colaboran con muchas otras áreas lo que, además, les posiciona favorablemente para asumir funciones relacionadas.

5 Responsabilidad individual de los profesionales. *Los responsables de sostenibilidad deben liderar el impulso de la sostenibilidad y capacitarse y posicionarse para ello.*

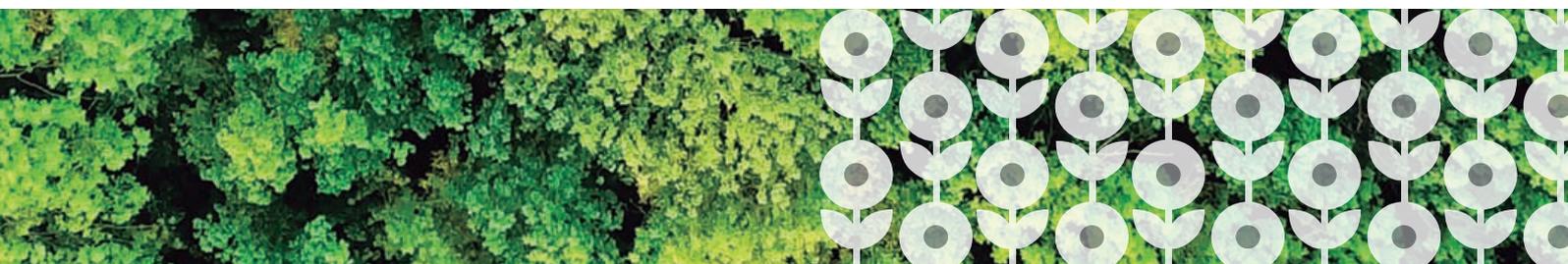
Desarrollar nuevas competencias y conocimientos para adquirir un perfil más estratégico (por ejemplo, en ámbitos como la gestión de riesgos o de los aspectos financieros) y potenciar la visibilidad interna de la función, forma parte de las responsabilidades individuales del propio profesional.

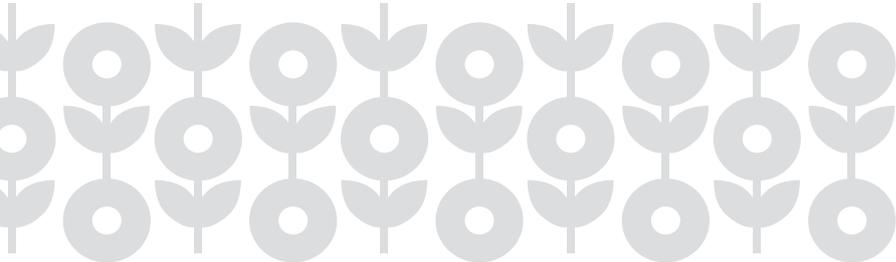
6 Formación a nivel Consejo/Alta Dirección. *El desarrollo de capacidades en materia de sostenibilidad requiere tiempo y formación rigurosa e impartida por profesionales cualificados.*

Es imprescindible dotar a consejeros y directivos de los recursos, la formación y las capacidades necesarias en materia de sostenibilidad para tomar las mejores decisiones. La inclusión de aspectos ESG en los programas de gestión y desarrollo del talento es esencial, tanto en programas de formación interna de consejeros y directivos como en otros programas ejecutivos.

7 El propósito corporativo exige gestionar aspectos que van más allá del corto plazo. *Es imprescindible contar con las capacidades que aporta la función de sostenibilidad a la hora de definir correctamente el propósito de la organización.*

Una correcta definición del propósito ha de contemplar cómo la organización crea valor en el largo plazo y éste no puede entenderse sin incluir los aspectos ESG. Es precisa una implicación directa del Consejo y la alta dirección en la definición del propósito, que la estrategia esté plenamente alineada y los aspectos ESG se vean reflejados en todas sus actividades y en su comunicación al exterior.





8 Doble materialidad. *Las organizaciones deben pensar bajo esta óptica para asegurarse de que equilibran el efecto de las cuestiones no financieras sobre la entidad con el efecto de la entidad sobre el entorno.*

El concepto de doble materialidad implica que las empresas piensen (y reporten) no solo cómo las cuestiones de sostenibilidad pueden afectar a su negocio (riesgos y oportunidades), sino también cómo la empresa afecta a la sociedad y al medio ambiente.

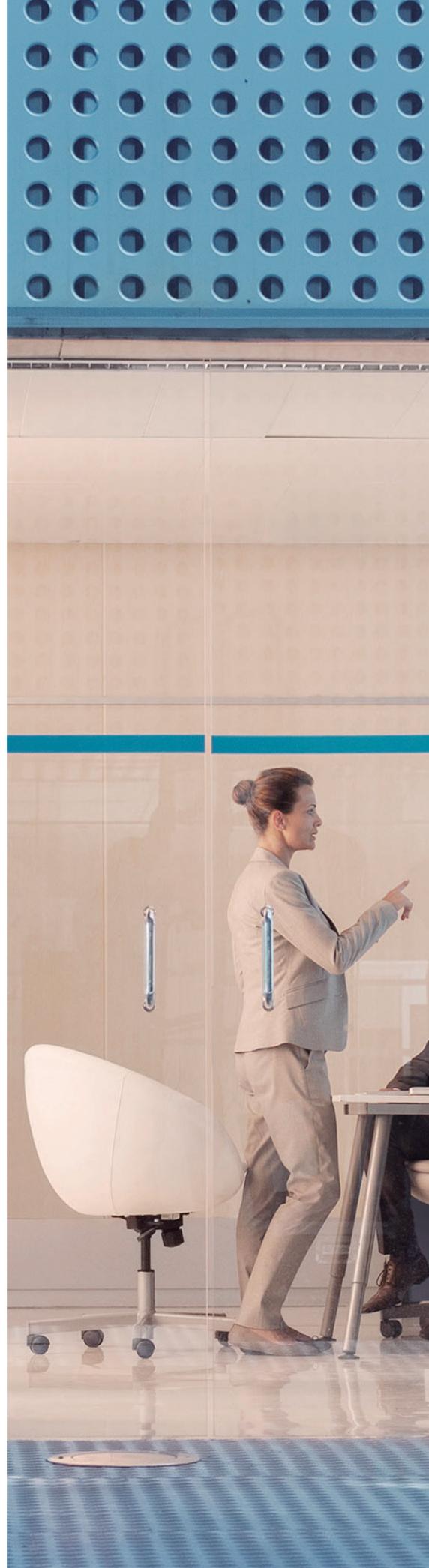
9 Métricas. *Los indicadores clave de sostenibilidad deben formar parte del cuadro de mando estratégico de la compañía.*

En las organizaciones actuales se manejan cientos de métricas en materia de información no financiera, fundamentales para el desarrollo del negocio y necesarias para el *reporting*. Elevar la sostenibilidad requiere necesariamente contar con estas métricas pero es también importante seleccionar una muestra de no más de 15-20 de estas métricas que formen parte del cuadro de mando de la compañía, y que permitan evaluar de forma periódica por parte del Comité de Dirección y del Consejo el desempeño ESG de la compañía. Estas métricas deberán estar alineadas con las prioridades estratégicas de la compañía.

10 Retribución vinculada a objetivos de sostenibilidad. *La retribución ha de ser otra herramienta para trasladar al conjunto de la organización los objetivos e interiorizarlos de manera natural, también cuando hablamos de sostenibilidad.*

Cada vez es más frecuente vincular la retribución de la Alta Dirección y del Consejo de Administración a la consecución de objetivos de sostenibilidad. La clave para lograr un impacto real es hacerlo en un porcentaje significativo y que estos objetivos estén marcados por la estrategia, definiendo indicadores vinculados a métricas previamente definidas y que puedan ser medidos de forma consistente en el tiempo.

Estamos en un momento crítico que va a definir el futuro de muchas compañías. Orientar la empresa de manera efectiva hacia la sostenibilidad va a ser un elemento clave y requiere de un liderazgo real que emane de los centros de decisión de las organizaciones y las guíe en esta dirección. Entendemos que estas diez recomendaciones ayudarán a conseguirlo.







Anexo. Metodología

El desarrollo del presente informe ha partido de una primera revisión bibliográfica que ha permitido aflorar diversos hallazgos alrededor de la situación de la función de sostenibilidad en las empresas españolas.

En una segunda fase, dicho trabajo ha sido completado con un análisis detallado de la función de sostenibilidad, a nivel del *management* y de los Consejos de Administración, de 50 grandes empresas.

Para construir este universo de análisis, se ha partido de las empresas que integran el Ibex-35, habiéndose excluido una por ser filial de un grupo extranjero. A continuación, el listado de compañías se ha completado con empresas pertenecientes a sectores infrarrepresentados dentro del selectivo tales como Retail&Consumo, Sanidad&Farma, Seguros y Turismo&Transporte.

En esta selección adicional de empresas ha primado un criterio de facturación (principales empresas por facturación dentro de cada sector), si bien en otros casos se han escogido por ser cotizadas o por pertenecer a ramas productivas no suficientemente representadas dentro del sector.

En el gráfico 5 se indican las 50 empresas analizadas, a partir de las cuales ha sido posible desarrollar el capítulo 2 *“Relevancia de la función de sostenibilidad y de los responsables que la ejercen en la gran empresa española”* de este informe.

Los resultados de este estudio se han complementado con una encuesta lanzada a todas las asociadas de WAS en la que se han valorado

aspectos relativos a la contribución de la función de sostenibilidad a los resultados de las compañías, el nivel deseable de la función dentro de los máximos órganos de decisión, las causas de la situación actual y las palancas fundamentales de cambio.

Los resultados alcanzados en todos estos procesos de análisis han sido objeto de un taller de trabajo específico con 19 socias de WAS que sirvió para extraer las principales conclusiones e identificar recomendaciones de actuación para continuar reforzando la madurez en la gestión de la sostenibilidad en las empresas españolas. Las directivas participantes se citan en la sección de agradecimientos de este informe.

Gráfico 5. Empresas analizadas



Retail y Consumo

- Inditex
- Mercadona
- El Corte Inglés
- DIA
- Ebro
- Mahou San Miguel



Sanidad & Pharma

- Almirall
- Grifols
- IDCQ (Quirón)
- Cofares



Auto & Manufacturing

- Acerinox
- CIE
- Ence
- Viscofan
- Siemens Gamesa
- Gestamp



Construcción, Real Estate & Servicios

- Acciona
- ACS
- Colonial
- Ferrovial
- Merlin Properties
- FCC



Banca

- Sabadell
- Bankia
- BBVA
- Bankinter
- Caixabank
- Santander



Seguros

- Mapfre
- Mutua Madrileña
- Catalana Occidente
- Santa Lucía



Turismo, Transporte & Entretenimiento

- AENA
- IAG (Iberia)
- Meliá
- Barceló
- Iberostar
- ONCE



Telecom, Medios & Tecnología

- Amadeus
- Cellnex
- Indra
- MásMóvil
- Telefónica
- Prisa



Energía

- Enagas
- Endesa
- Iberdrola
- Naturgy
- Red Eléctrica
- Repsol



Autores



Pablo Bascones

Socio de PwC, Líder de Sostenibilidad y Cambio Climático
pablo.bascones.ilundain@pwc.com



Mónica Chao

Presidenta de Women Action Sustainability
presidencia@wasaction.com



Ainhoa Lizarbe

Directora de PwC y Socia de Women Action Sustainability
ainhoa.lizarbe.ortin@pwc.com



César Muñoz

Senior Manager de Sostenibilidad de PwC
cesar.munoz.diaz@pwc.com



Agradecimientos

- **Margarita de Rosselló**
Directora de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC.
- **Marta Colomina**
Managing Director Marketing, RSC y Fundación PwC.
- **Alba Cabañas**
Directora estratégica del Laboratorio de Ecoinnovación de la Fundación Forum Ambiental.
- **Ana Gómez**
CEO de PONS Seguridad Vial.
- **Carmen Panadero**
Presidenta y socia fundadora de WIRES.
- **Charo Izquierdo**
CEO de Charo Izquierdo Acciones de Comunicación.
- **Elena Bou**
Responsable Calidad, Medio Ambiente y RSE de Revenga Smart Solutions.
- **Elena Valderrábano**
Directora Global de Ética Corporativa y Sostenibilidad de Telefónica.
- **Inés Leal**
Directora Editorial y Desarrollo de Grupo TecmaRed.
- **Isabel López**
Directora de Comunicación y Marketing de SIGNUS.
- **Isabela Alcázar**
Global Head of Sustainability de IE University.
- **Julia Higuera**
Directora y fundadora de Anoche Tuve un Sueño.
- **Krista Walochik**
Socia fundadora de Talengo.
- **María Eugenia Giron**
Consejera Independiente de Corporación Financiera Alba.
- **María Paz Robina**
Directora General de Michelin España y Portugal.
- **Mónica Chao**
Presidenta de Women Action Sustainability.
- **Patrizia Laplana**
Fundadora y Directora de Asla Green Solutions.
- **Raquel Espada**
Vicepresidenta Estrategia EMEA Energía y Sostenibilidad de Schneider Electric.
- **Yolanda Fernández**
Directora de Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación Externa de Auchan España.





© 2021 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.