

# LA SOSTENIBILIDAD Y EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**Silvia Iranzo Gutiérrez**

*Doctora en Economía y Empresa*

*Técnico Comercial y Economista del Estado*

**Manuel Ausaverri**

*Director de Estrategia, Innovación y Gabinete en Indra. Responsable de Sostenibilidad*

## RESUMEN

La sostenibilidad en las compañías, entendida como la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés o *stakeholders*, se ha erigido en los últimos años como un vector clave en el propósito, dirección, estrategia, operaciones e innovación de las empresas, sobre todo de las más grandes y, dentro de ellas, las cotizadas en bolsa. La atención del consejo de administración de las empresas a las cuestiones de la sostenibilidad ha registrado un auge muy importante merced a la presión de los grupos de interés, la acción de los reguladores, la necesidad de mitigar los riesgos inherentes a las cuestiones ESG, y la penalización en términos de costes financieros y de reputación a las empresas que no practican una política de sostenibilidad eficaz y creíble. El papel del consejo es fundamental para que las compañías puedan realizar las transformaciones necesarias para dar respuesta a un escenario que se prevé cada vez más exigente.

## PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad, Consejo de administración, ESG, Comisión de sostenibilidad, Gobernanza, Medio ambiente, Cambio climático, Grupos de interés, *Proxies*, Inversores, Riesgos, *KPIs*, Fondos de inversión.

## 1. Introducción

La sostenibilidad, según la ONU, consiste en *satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*.

A nivel de la empresa, el concepto de sostenibilidad surgió como evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en respuesta a un descontento creciente de la opinión pública sobre el daño causado por compañías que priorizan los resultados a corto plazo a base de actuaciones incompatibles con una estrategia sólida a largo plazo.

La sostenibilidad puede pues entenderse como la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés (*stakeholders*). La sostenibilidad exige a los accionistas e inversores el ajustar sus expectativas de rentabilidad teniendo en cuenta el posible *trade-off* entre la rentabilidad a corto plazo y a largo plazo. La empresa

debe hacer compatible su objetivo de rentabilidad con el cumplimiento de objetivos ESG, asegurando la supervivencia de la compañía a largo plazo. Actualmente la mayoría de las grandes empresas, al menos de los países avanzados, se ha planteado incluir la sostenibilidad en la estrategia de la compañía, e incluso algunas en su denominado propósito de compañía (*Company purpose*).

Un indicador relevante de que las empresas cotizadas ya están interiorizando la necesidad de tener en cuenta los temas ESG es que, según los datos de la CNMV, el 67% de las empresas del Ibex tienen a la hora de publicar estas líneas una comisión especializada del consejo para supervisar los asuntos de sostenibilidad, aunque no siempre se denomina *Comisión de Sostenibilidad*, puesto que algunas suman la expresión RSC o *sostenibilidad* a comisiones ya existentes. Compañías como Acciona, Indra, Repsol, Solaria, Endesa, Iberdrola o Naturgy disponen de una comisión de esta naturaleza. Estas iniciativas nacen bajo presión de los *stakeholders* y *proxies*, así como de los reguladores.

Disponer de una comisión de sostenibilidad del consejo ayuda al liderazgo del consejo en las materias ESG, y facilita el adecuado seguimiento y control de la agenda de sostenibilidad de la compañía. Supone que el máximo órgano de dirección de la empresa lidera la definición de los objetivos de sostenibilidad y el diseño de los planes para cumplirlos.

Según la organización Forética, las compañías cotizadas del Ibex 35 con una comisión de sostenibilidad reciben una calificación de riesgo de las agencias de *rating* un 20% mayor que las que no se refieren explícitamente a la sostenibilidad.

En una gran empresa típicamente las actuaciones en ESG deben enmarcarse en el plan estratégico o en un plan director específico en sostenibilidad. Si la empresa quiere actuar seriamente en este campo tiene que transformarse, cambiar su sistema de incentivos, transformar sus procesos o incluso emprender actuaciones profundas en su modelo industrial. Ello implica un conjunto de iniciativas y de indicadores clave, o *KPIs*, de seguimiento que el consejo (y especialmente la comisión de sostenibilidad, si es que está constituida como tal) tiene la misión de impulsar y asegurar su correcta evolución según el mapa de ruta fijado. La existencia de una comisión especializada permite realizar esa labor de liderazgo y vigilancia de forma mucho más efectiva y profunda.

## 2. Factores impulsores de la sostenibilidad como foco de atención del consejo de administración

Varios son los factores que han impulsado la sostenibilidad en las compañías en los últimos años.

En primer lugar, cabe citar el descontento social provocado por las malas prácticas corporativas que dieron lugar a fraudes e incidentes muy dañinos para la sociedad, a los que se ha hecho alusión en el epígrafe anterior. Algunos ejemplos de malas prácticas corporativas son el vertido tóxico de Union Carbide en Bhopal en 1994, el fraude contable en Enron en 2001, la explosión de la plataforma Deepwater Horizon de BP en 2010, el derrumbe del edificio Rana Plaza en Dakka en 2013, o el dieselgate de Volkswagen en 2015.

En segundo lugar, es de destacar la presión de los reguladores, que han actuado en respuesta a unos hitos muy importantes para el despegue de la sostenibilidad y el ESG en los últimos años: los *Principios para la Inversión Responsable* (PRI) de 2006 acordados por el Pacto Global de la ONU y el Pacto de la ONU por el Medio Ambiente (PNUMA) y un grupo de inversores, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por todos los países miembros de la ONU en septiembre de 2015, y el Acuerdo de París sobre Cambio Climático, aprobado por todos los países de la ONU en diciembre de 2015. Estos acuerdos han dado lugar a una proliferación creciente de normas en materia de sostenibilidad en los distintos países, especialmente en los desarrollados.

En España, la regulación en materia de sostenibilidad responde principalmente a la necesidad de transponer la normativa de la Unión Europea (UE) en el terreno de la sostenibilidad y del desarrollo sostenible. Ejemplos de regulación española son la Ley 11/18 de información no financiera, la última reforma del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, que recomienda la atención del consejo a los temas de sostenibilidad, y la Ley de Cambio Climático y Transición Energética. En la UE destaca el Green Deal, o Pacto Verde, y sus desarrollos, como la Taxonomía de la UE de actividades sostenibles o el borrador de Reglamento de la UE de los bonos verdes.

El incremento de la normativa requiere del consejo de administración más tareas de supervisión y control del cumplimiento normativo (*compliance*), y de la gestión de un número mayor de riesgos. La regulación de las responsabilidades de los consejeros, que ha introducido la posibilidad de responsabilidad penal de la persona jurídica (Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal) ha acrecentado la necesidad de llevar a cabo una diligencia debida en materia de riesgos, incluidos los del campo de la ESG, así como una rendición de cuentas satisfactoria.

En tercer lugar, cabe señalar la intervención creciente de los tribunales de justicia, con sentencias que obligan a las compañías a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Ejemplos de lo anterior son dos

recientes sentencias de tribunales holandeses en materia medioambiental que afectan al gobierno holandés y a la compañía Shell. En el primer caso, el tribunal supremo de Países Bajos obligó en 2019 al gobierno holandés a reducir para 2020 las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 25% respecto a las de 1990. La demandante era la ONG Urgenda, que utilizó por primera vez el argumento de la vulneración de los derechos humanos, aplicado al clima. En el segundo caso, un tribunal holandés obligó a la petrolera Royal Dutch Shell, en una sentencia de mayo de 2021, a reducir un 45% sus emisiones de CO<sub>2</sub> para 2030 en relación con 2019 para luchar contra el cambio climático. La ONG Milieudefensie había interpuesto una demanda judicial contra la compañía por, entre otras cuestiones, invertir más en energías fósiles que en renovables. La sentencia dio la razón a la ONG. Es la primera vez que la justicia ordena algo parecido a una gran multinacional.

En cuarto lugar, es necesario mencionar la actuación de los inversores (y *proxies*) y, en general, de los *stakeholders* o grupos de interés, que mediante sus votos en las juntas de accionistas de las compañías cotizadas promueven activamente, o se oponen frontalmente a, algunas actuaciones con impacto social, medioambiental o en la gobernanza corporativa. Algunos ejemplos recientes del *activismo* de estos grupos son los de las compañías petroleras Exxon Mobil y Chevron. En mayo pasado, en la junta general de accionistas de Exxon Mobil, un grupo de inversores, encabezado por el pequeño *hedge fund Engine* No.1, logró nombrar a dos consejeros con conciencia medioambiental para prometer una estrategia de una mayor descarbonización, siguiendo los pasos de otras *majors* como BP, Royal Dutch Shell y Total. La iniciativa tuvo éxito merced al apoyo de los fondos de pensiones Calpers y CalSTRS, que respectivamente representan a los funcionarios públicos de California y a sus profesores, y dos grandes fondos de inversión, respectivamente controlados por el Estado de Nueva York y los trabajadores municipales de Nueva York. Los *proxies* ISS y Glass Lewis también apoyaron la iniciativa. El segundo ejemplo es el de la petrolera Chevron, en cuya junta de accionistas del pasado 26 de mayo más del 61% de los accionistas votaron a favor de una declaración pidiendo que la empresa redujera sus emisiones de gases de efecto invernadero.

En quinto lugar, se puede citar el *efecto manada*, que consiste en que el foco sobre la sostenibilidad y la creación de comisiones de sostenibilidad del consejo por parte de algunas empresas mueve a otras a hacer lo propio, para no quedarse atrás y correr el riesgo de perder negocio o reputación o ambos.

Por último, cabe reseñar los beneficios económicos de que puede disfrutar la compañía que tiene implantada una política de sostenibilidad creíble y verificable. Estos beneficios derivan de dos factores. Primero, una prima en bolsa, como lo muestra la evolución del S&P 500 ESG Index en comparación con el S&P 500 (1). Segundo, un menor coste de financiación, ya que las compañías que carecen de políticas de sostenibilidad adecuadas disponen de un menor *pool* de fondos a su disposición en relación con aquellas empresas con políticas eficaces y creíbles en materia ESG. La razón es la nueva política de algunos fondos de inversión relevantes, encabezados por Blackrock, el mayor fondo de inversión del mundo con más de 7,4 billones de dólares gestionados, o el Fondo de Pensiones de Noruega, que han anunciado que venderán las acciones o no invertirán en las empresas con políticas medioambientales inadecuadas. Blackrock anunció en enero de 2020 que vendería los valores cotizados emitidos por cualquier empresa en la que al menos el 25% de sus ingresos procediese del carbón térmico, es decir, el usado para generar electricidad. Norges Bank, el gestor del Fondo de Pensiones de Noruega, con activos gestionados superiores a 1,3 billones de dólares, está desinvirtiendo en empresas muy contaminantes, como algunas empresas energéticas de Canadá, o grandes mineras, como Glencore de Suiza o Vale de Brasil.

Además, con el continuo incremento de necesidades y requerimientos sobre las empresas, cada vez más hay que ver la sostenibilidad como una oportunidad de negocio. Existe un creciente mercado para líneas de producto o servicio que faciliten que otras empresas sean más sostenibles. Algunos de los sectores que contribuyen a mejorar la sostenibilidad de las compañías son los de la consultoría tecnológica y los de energías renovables, pero cada día surgen nuevas respuestas desde todos los sectores a lo que parece una tendencia imparable del mercado.

Por último, deben reseñarse los beneficios para la empresa derivados de una mejor reputación en el campo medioambiental, social o de gobernanza, que se traducen en una mayor atractividad para el talento o en la vinculación de los clientes a la marca, por solo citar dos ejemplos.

### 3. La regulación en materia de sostenibilidad en el consejo de administración

En este epígrafe se va a presentar la regulación sobre sostenibilidad que más debe de tener en cuenta el consejo de administración de las empresas españolas. Se comentarán tres normas: el Pacto Verde de la UE (o Green Deal), la Ley 11/2018 de 28 de diciembre de información no financiera, el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas y la Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética.

El Pacto Verde de la UE (*Green Deal*) fue publicado por la Comisión Europea en diciembre de 2020, con ocasión de la reunión en Madrid de la COP25 (2) de la ONU para el clima. Es el documento que describe la estrategia de desarrollo sostenible de la UE. El documento contiene con gran detalle la relación de compromisos adoptados por la UE en materia climática. El objetivo es que Europa sea neutral en carbón en 2050, de forma que las temperaturas globales no aumenten más de 1,5-2 °C por encima de los niveles preindustriales, de acuerdo con el objetivo del Acuerdo de París sobre Cambio Climático adoptado en 2015. El Pacto Verde establece como objetivo intermedio que en 2030 las emisiones deberán reducirse entre el 50 y el 55% desde los niveles de 1990. La Comisión estima que deberán invertirse entre 175.000 y 290.000 millones de euros cada año para alcanzar los objetivos de emisiones netas cero. La mayor parte de estos fondos procederán presumiblemente de las empresas privadas. Adicionalmente, el Pacto Verde propone dos disposiciones en materia de comercio internacional: la primera es que la UE no firmará nuevos acuerdos comerciales con países que no establezcan cada cinco años compromisos de descarbonización a través de las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC por sus siglas en inglés), de acuerdo con lo dispuesto en el Acuerdo de

París; la segunda es el establecimiento de un impuesto o arancel de ajuste en frontera (CBAM en sus siglas en inglés) para compensar el hecho de que las grandes industrias en la UE pagan derechos de emisión de CO<sub>2</sub>, mientras que en muchos países las empresas no pagan por tales derechos, y se trata de igualar el terreno de juego para todas las empresas que venden bienes y servicios en territorio de la UE.

El Pacto Verde requiere elaborar un sistema de clasificación de las actividades productivas para aclarar cuáles son sostenibles y cuáles no lo son en el marco de la regulación sobre finanzas sostenibles. La taxonomía de la UE sobre las actividades sostenibles (EUT, por sus siglas en inglés), publicada en el *Diario Oficial de la Unión Europea* el 22 de junio de 2020, constituye dicho sistema de clasificación. Por el momento se han clasificado setenta sectores (de un total de 615) que representan el 93% de las emisiones de CO<sub>2</sub> de Europa. La taxonomía distingue tres tipos de actividades: actividades bajas en carbono, actividades de transición, y actividades facilitadoras. Las empresas pueden así calcular, por ejemplo, la proporción de sus actividades que se encuentra alineada con la sostenibilidad. A partir de 2022, las empresas deberán revelar en un informe el porcentaje de su facturación, inversión y gastos que están alineados con la taxonomía. El año 2021 será el primero para el que las empresas deban elaborar la referida información.

Otra norma muy relevante para el consejo de administración es la Ley 11/2018 de 28 de diciembre, de información no financiera (3). Esta ley amplía sustancialmente lo dispuesto en el RD Ley 17/2017, de 24 de noviembre en cuanto al número de compañías obligadas a suministrar información no financiera y en cuanto al contenido de dicha información. Transpone al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014. Siguiendo el Preámbulo de la Ley 11/2018, la Directiva referida tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general y para ello incrementar la divulgación de información no financiera, como pueden ser los factores sociales y medioambientales. Esta ley establece la obligación para las empresas con

más de 500 trabajadores, o calificada como de *interés público*, o con actividad por encima de determinados umbrales, de incluir en el informe de gestión consolidado el estado de información no financiera.

El estado de información no financiera debe contener información acerca del modelo de negocio de la empresa (organización, estructura mercados donde opera, objetivos, estrategias, y factores que pueden impactar sobre su futura evolución), los riesgos que afectan cada factor y procedimientos para su gestión. Se deben describir las medidas de prevención y mitigación de riesgos e impactos significativos, y de seguimiento y evaluación de progresos mediante indicadores clave (*KPI*) que permitan comparabilidad entre sociedades y sectores. Las empresas deben emplear en la elaboración del estado de información no financiera estándares reconocidos internacionalmente, como el GRI (Global Reporting Initiative, Pacto Mundial de Naciones Unidas, Integrated Reporting Framework (IR), Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas o el SASB (Sustainability Accounting Standards Board).

Las materias que debe cubrir el estado de información no financiera son:

- Cuestiones medioambientales (contaminación, economía circular y prevención y gestión de residuos, uso sostenible de los recursos, cambio climático y protección de la biodiversidad).
- Cuestiones sociales y relativas al personal (empleo, organización del trabajo, salud y seguridad, relaciones sociales, formación, accesibilidad universal e igualdad).
- Respeto a los derechos humanos.
- Lucha contra la corrupción y el soborno.
- Información sobre la sociedad (compromiso con el desarrollo sostenible, subcontratación y proveedores, consumidores e información fiscal).

El estado de información no financiera debe ser presentado como punto separado del orden del día de la junta general de accionistas y la información contenida en el mismo deberá ser verificada por un experto independiente.

La última revisión de junio de 2020 del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas estableció que la información no financiera de la empresa debe ser revisada por la comisión de auditoría del consejo. Así, la Recomendación 42 de dicho Código establece que la comisión de auditoría, entre otras cosas, debe *supervisar y evaluar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, así como los sistemas de control y gestión de riesgos financieros y no financieros relativos a la sociedad y, en su caso, al grupo –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales o relacionados con la corrupción– revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.*

Por su parte, la Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética, que establece los objetivos mínimos nacionales de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, energías renovables y eficiencia energética de la economía española para los años 2030 y 2050, señala deberes de información a las grandes empresas: según el artículo 32 de la ley, las sociedades que estén obligadas a incluir en el informe de gestión consolidado o en el informe de gestión individual el estado de información no financiera deberán remitir anualmente a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, dentro de su informe de gestión, un informe en el que se haga una evaluación del impacto financiero sobre la sociedad de los riesgos asociados al cambio climático generados por la exposición a este de su actividad, incluyendo los riesgos de la transición hacia una economía sostenible y las medidas que se adopten para hacer frente a dichos riesgos. Por su parte, la disposición adicional duodécima de la ley establece que las empresas que deban calcular su huella de carbono (las que se determine reglamentariamente) deberán publicar un plan de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, que contemple un objetivo cuantificado de reducción en un horizonte temporal de cinco años, así como las medidas para su consecución. Las empresas podrán compensar de manera voluntaria su huella de carbono.

#### 4. Retos pendientes

A pesar de los avances y logros en materia ESG, existen varios retos pendientes para que las materias de sostenibilidad registren un mayor progreso. Algunos de estos retos son los siguientes:

- Como se ha visto, las grandes empresas, cotizadas o no, están razonablemente concienciadas de la importancia de las materias ESG. La propia regulación les impone múltiples deberes de información en esa cuestión. Sin embargo, más compañías necesitan sumarse al carro de la protección del medio ambiente. Las medianas y las pymes suponen más del 95% del universo de empresas en España y no están por lo general sujetas a las obligaciones de información. Esto se irá corrigiendo en parte, porque las grandes deberán plantear en muchos casos metas ESG para toda su cadena de valor, pero quedan muchas empresas que quedan fuera de la red de *reporting* y de cumplimiento normativo en el ámbito ESG. Los requisitos de reporte en el caso de las pymes deberán incorporar un grado suficiente de flexibilidad, teniendo en cuenta las condiciones específicas de estas empresas.
- La regulación en el terreno de la sostenibilidad es todavía incompleta y todavía poco madura, lo que dificulta el que las empresas lleven a cabo adecuadamente las acciones en materia de cambio climático. Por ejemplo, la taxonomía de la UE de las actividades sostenibles todavía no se ha completado, como tampoco lo ha hecho la regulación europea y nacional sobre las finanzas sostenibles. Completar esta regulación ayudaría mucho a la transparencia del mercado, de forma que consumidores e inversores pudiesen adoptar sus decisiones con mayor fundamento, no dejándose engañar por las compañías que practican el *greenwashing* (afirmaciones por parte de las empresas en materia ESG que son exageradas o sin base factual sólida).
- La información no financiera todavía no es comparable entre empresas, porque la legislación no ha definido un único patrón o estándar homogéneo de declaración, permitiéndose distintos estándares de reporte (GRI, SASB, Integrated Reporting Framework, etc.). Algunos grupos de grandes empresas incluso están trabajando en nuevos estándares. El resultado es la disparidad o heterogeneidad de los estados de in-

formación no financiera entre las distintas compañías, en lo relativo a la extensión de los informes, los aspectos tratados, su nivel de calidad, etc. Algunas empresas publican aspectos irrelevantes de la sostenibilidad y no revelan datos sobre las cuestiones importantes. Solo algunas publican la huella de carbono y la de sus proveedores, y cómo esperan que cambie en períodos futuros. Todo ello dificulta las decisiones de los inversores, la labor de los analistas ESG y de los auditores o expertos externos que deben verificar la información no financiera, lo que hace que dicha verificación tenga un alcance limitado.

- Los índices de sostenibilidad medioambiental son heterogéneos en sus metodologías. Es otro de los efectos de la falta de estandarización, que deja mucho campo a la interpretación subjetiva de los datos. Una compañía puede recibir la máxima calificación medioambiental en un índice y, en cambio, obtener una calificación mediocre en otro índice. Esto genera desconcierto entre los inversores y los *stakeholders* en general. Los responsables de estos índices (Dow Jones Sustainability Index, FTSE 4Good, Sustainalytics, Carbon Disclosure Project, MSCI, etc.) deben realizar un esfuerzo de alineación de metodologías.

#### 5. Conclusión

Como se ha comentado en los anteriores epígrafes, se han producido muchos avances en los últimos años en el impulso a las cuestiones de sostenibilidad o ESG desde el consejo de administración de las compañías. Estos avances se reflejan en un incremento del volumen de regulación, tanto nacional como internacional, sobre la materia, el aumento del tiempo de dedicación a los temas ESG de los consejos de administración dados los nuevos riesgos de sostenibilidad que se han identificado y la creación de comisiones de sostenibilidad del consejo por parte de un número creciente de compañías. También los fondos de inversión y las entidades financieras están adoptando importantes decisiones sobre financiación en función de los aspectos ESG. Todo ello contribuirá a mejorar las posibilidades de cumplimiento de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, el Acuerdo de París sobre Cambio Climático y el Green Deal de la UE.

No obstante, queda mucho por hacer en el terreno de la sostenibilidad por parte de todos los actores implicados, con el fin de conseguir una gestión más eficaz de los riesgos ESG, una mayor transparencia y la promoción de un crecimiento más sostenible. Entre los principales retos se encuentran el que un mayor número de compañías se sumen al esfuerzo de integrar el ESG en su estrategia, completar la regulación en materia medioambiental y de finanzas sostenibles, mejorar la comparabilidad entre empresas de la información no financiera y homogeneizar la metodología de los índices ESG.

No parece que la preocupación por la sostenibilidad sea una moda pasajera. Estamos lejos de una fase de madurez en estos aspectos, ni por parte de los reguladores, ni de las empresas, ni de los consumidores. Por consiguiente, el escenario más probable es que se intensifique la necesidad de reporte y seguimiento, avanzando probablemente hacia una mayor estandarización de lo que es *sostenible* y lo que no. La taxonomía de la UE es una clara muestra de ello. Las compañías que mejor y antes se adapten a este escenario tendrán mejores opciones de éxito competitivo y liderarán sus respectivos mercados, tanto en términos de riesgos como de oportunidades. Necesariamente este proceso en la mayoría de las empresas reales implica vencer inercias y resistencias internas, una buena gestión del cambio y priorizar el largo plazo frente a las presiones de los resultados a corto plazo.

Por tanto, en este momento de aceleración de las exigencias y los requerimientos ESG sobre todas las compañías, el papel del consejo es fundamental. Suya es la responsabilidad de liderar el proceso de transformación y dar la adecuada importancia a la perspectiva estratégica y de largo plazo: asegurar que existe una estrategia ESG de la compañía, que esa estrategia se despliega en iniciativas y acciones concretas y medibles, y, a través del seguimiento y vigilancia, garantizar que la empresa está preparada para un escenario probable de mayores exigencias de todo tipo en el ámbito de la sostenibilidad.

## NOTAS

- (1) Tomando base 100 en octubre de 2018, el S&P 500 ESG Index estaba en 158 puntos el pasado 7 de octubre de 2021, frente a 151 del S&P 500.
- (2) La COP25 es la vigésimo quinta Conferencia de las Partes de los países firmantes del Convenio Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- (3) 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.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo de París sobre Cambio Climático, [https://unfccc.int/files/meetings/paris\\_nov\\_2015/application/pdf/paris\\_agreement\\_spanish\\_.pdf](https://unfccc.int/files/meetings/paris_nov_2015/application/pdf/paris_agreement_spanish_.pdf).
- Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores. [https://www.cnmv.es/Doc-Portal/Publicaciones/CodigoGov/CBG\\_2020.pdf](https://www.cnmv.es/Doc-Portal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf).
- Diccionario de la Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es).
- Forética. [www.foretica.org](http://www.foretica.org).
- 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. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>.
- Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447).
- Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-9953>.
- Naciones Unidas, <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>.
- Pacto Verde Europeo, <https://europa.eu/climate-pact/system/files/2020-12/20201209%20European%20Climate%20Pact%20Communication.pdf>.
- Romo González, L. A. (2021), «Una taxonomía de actividades sostenibles para Europa», Banco de España, *Documentos ocasionales*, 2101.
- Standard & Poor's. <https://www.spglobal.com/>.
- Taxonomía de la UE sobre actividades sostenibles. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32020R0852>.