



# Dinamismo para guiar la transformación

**Agenda de la comisión  
de ESG para 2024**

Board Leadership Center

Febrero 2024

[kpmg.es](https://www.kpmg.es)



# Agenda de la comisión de ESG para 2024

Board Leadership Center

**La manera en que las empresas abordan la supervisión de las cuestiones de ESG o sostenibilidad se considera fundamental—por parte de los inversores, firmas de análisis y calificación crediticia, activistas, empleados, clientes, y reguladores— para las empresas y crítica para la sostenibilidad a largo plazo y la creación de valor. Especialmente en un contexto de turbulencias económicas, la supervisión de estos riesgos y oportunidades va a ser un reto importante, que involucra al conjunto del consejo y, potencialmente, a distintas comisiones del consejo.**

Un estudio de [Mattison Public Relations](#) señala que las comisiones de sostenibilidad o ESG están teniendo una presencia cada vez más habitual en los consejos de empresas del FTSE 100. Un 54% de dichas empresas cuentan actualmente con algún tipo de comisión de ESG, ya se denomine comisión de ESG, comisión de responsabilidad corporativa, comisión de negocio responsable, comisión de sostenibilidad o comisión de medio ambiente y comunidades.

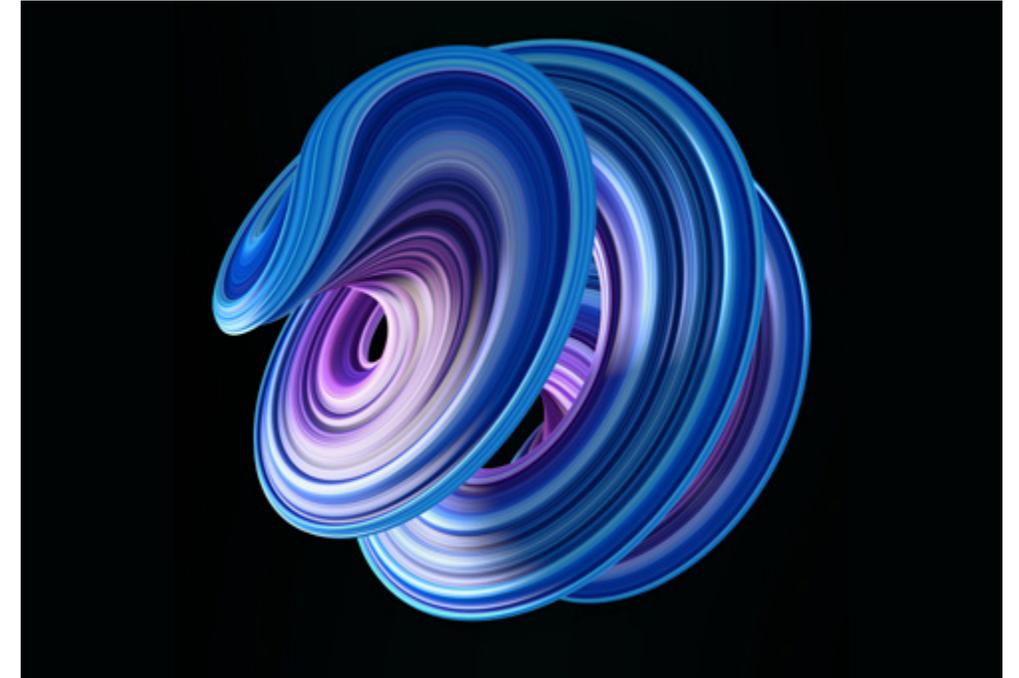
Aunque cada comisión de ESG tendrá su propio mandato, basándonos en las conclusiones de nuestras interacciones con consejeros y responsables empresariales destacamos siete aspectos que estos órganos han de tener en cuenta al concebir y ejecutar sus agendas para 2023.

## 1. Claridad de propósito

# 1. Claridad de propósito

La supervisión de los riesgos y las oportunidades en materias ESG constituye un reto significativo para el consejo en su conjunto, y para varias de sus comisiones. Por ejemplo, los riesgos relativos al cambio climático y a la diversidad, igualdad e inclusión (DEI) pueden corresponder a diferentes comisiones del consejo.

Es cada vez más relevante coordinar el trabajo de estas comisiones, así como la información que les llega de las funciones corporativas (riesgos, operaciones, jurídico, etc.) y el reporte de las comisiones al consejo. Por ejemplo, podría parecer que los aspectos relativo al cambio climático corresponden a la comisión de ESG, pero es probable que también afecten a la comisión de auditoría (datos, sistemas que producen los datos y desgloses en el informe anual), a la comisión de retribuciones (incentivos para la dirección) y a la comisión de nombramientos (conocimientos y experiencia de los miembros del consejo y del equipo de alta dirección). Es posible que se produzca un solapamiento, lo que refuerza la importancia del intercambio de información, de la comunicación y de la coordinación entre las comisiones. También es necesario que las comisiones estén integradas por personas con los conocimientos adecuados para supervisar las cuestiones que se delegan en ellas.



## 2. Un consejo competente en materias ESG

# 2. Un consejo competente en materias ESG

La supervisión de los riesgos de ESG y, lo que es igualmente importante, de las oportunidades en este ámbito, parte de la base de un consejo competente en la materia. No todos los miembros del consejo necesitan profundos conocimientos prácticos de ESG. Pero el consejo, en su conjunto, ha de tener como prioridad el riesgo ESG y su impacto en la generación de valor a largo plazo. Necesitan comprender qué aspectos presentan un mayor riesgo o importancia estratégica para la empresa, cómo se integran en las principales actividades mercantiles y si hay un sólido liderazgo ejecutivo tras la respuesta de la empresa a las cuestiones de ESG.

La comisión de ESG puede desempeñar un papel activo para instruir no solo a los miembros de las comisiones, sino al conjunto del consejo, en materia de ESG, incluido el panorama de expectativas y demandas de los grupos de interés. Pregúntese lo siguiente:

- ¿Tiene conocimientos el consejo en materia de ESG y está estructurado para intervenir de manera significativa en cuestiones de ESG potencialmente tan diversas como la esclavitud moderna y los derechos humanos, la eficiencia energética y la transición a energías renovables, emisiones de alcance tres y otros aspectos de la cadena de suministro, e informar sobre ello?

Los proyectos de normas de presentación de información (por ejemplo, la directiva CSRD) exigirán a los consejos informar sobre cómo se aseguran de que las habilidades y competencias apropiadas están disponibles a fin de supervisar las estrategias diseñadas para responder en caso de riesgos y oportunidades relativos a la sostenibilidad.

- ¿Determina el proceso de evaluación del consejo si este cuenta con la combinación adecuada de habilidades y si son suficientes las actividades de desarrollo que se están realizando?
- ¿Cómo obtiene conocimientos el consejo sobre cuestiones ESG?
- ¿Se tienen en cuenta los aspectos ESG cuando se selecciona para el puesto a consejeros y el equipo ejecutivo?

Es necesario trabajar con el secretario y los altos ejecutivos de la empresa para determinar la mejor manera de adquirir velocidad y sentar unas bases sólidas para una supervisión fundamentada. Se deben plantear conversaciones individuales con los principales responsables de la empresa y profundizar en las reuniones de las comisiones, conjuntamente con sesiones informativas internas y oportunidades de formación organizadas externamente.

## 3. Relaciones proactivas con accionistas y otros grupos de interés stakeholders

### 3. Relaciones proactivas con accionistas y otros grupos de interés stakeholders

Cada vez con más frecuencia, los inversores piden cuentas a los consejos en cuestiones de ESG, y muestran interés por entender si estos disponen de conocimientos suficientes y procesos adecuados para supervisar la gestión de los principales riesgos en materia de ESG, y para ofrecer directrices informadas y proactivas como administradores del valor a largo plazo.

Y otros grupos de interés aparte de la comunidad de inversores, ya se trate de empleados, clientes o las comunidades que proporcionan a las empresas la licencia para operar, también están optando por dar de lado a las empresas que, en su opinión, no prestan suficiente atención a los aspectos ESG, ya se trate de cuestiones relativas al cambio climático, de diversidad e inclusión y el tratamiento de las personas, o la aportación de la compañía a la sociedad mediante (por ejemplo) una tributación responsable.

Una buena implicación de las partes interesadas —particularmente a través de la cadena de suministro— puede suponer también una oportunidad para que la empresa promueva, entre otras, una actuación responsable y «que actúe de manera correcta a largo plazo».

Para entender mejor los puntos de vista de sus principales grupos de interés y la capacidad de la empresa para ejercer influencia de manera

responsable, el consejo debe solicitar actualizaciones periódicas a la dirección en lo que respecta a la efectividad de las relaciones que establece la empresa:

- ¿Se compromete la empresa con las prioridades de ESG de sus principales accionistas y grupos de interés, y las comprende?
- ¿Se están relacionando las personas correctas con estos accionistas y grupos de interés? ¿Cómo está cambiando la función de Relaciones con Inversores (RI) (en su caso)?
- ¿Cuál es la posición del consejo en cuanto a celebrar reuniones con inversores y grupos de interés? ¿A qué consejeros independientes debe involucrarse?
- ¿Estará abierta la organización a las críticas de los activistas? ¿Dispone el consejo de una hoja de ruta para defenderse?

En resumen: ¿Está ofreciendo la empresa a los inversores y a otras partes interesadas una imagen clara de su rendimiento, sus dificultades y su visión (o aspiraciones) a largo plazo en el área de ESG libre de *greenwashing*? (Los inversores, otros grupos de interés y los reguladores están llamando cada vez más la atención a las empresas y los consejos ante afirmaciones y compromisos ESG insuficientes, y todo indica que seguirán haciéndolo.)

## 4. Integrar las cuestiones de sostenibilidad | ESG, incluidos el riesgo climático y cuestiones relativas al impacto social, en los debates sobre riesgos y estrategia (cont)

### 4. Integrar las cuestiones de sostenibilidad | ESG, incluidos el riesgo climático y cuestiones relativas al impacto social, en los debates sobre riesgos y estrategia

Hoy en día, los inversores, agencias de análisis y calificación, activistas, empleados, clientes y reguladores consideran que la manera en que las empresas abordan los riesgos medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo (ESG) es fundamental para el negocio y esencial para la sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo.

El cambio climático considerado como riesgo financiero se ha convertido, sin duda, en un aspecto más urgente en los últimos años, entre otras razones por la aceleración de los efectos físicos de la crisis climática: la frecuencia y la gravedad de las inundaciones, los incendios, la subida del nivel del mar y las sequías.

Pero, para muchas personas, los «riesgos de transición» asociados son igualmente importantes y presumiblemente más inmediatos, ya se trate de intervenciones fiscales y regulatorias, cambios tecnológicos o actitudes de los clientes. Un reto para la comisión de ESG consiste en ayudar a garantizar que estos riesgos de transición se abordan debidamente al tiempo que la empresa planea su futura estrategia, junto con otros riesgos derivados del cambio climático.

De igual manera, algunos de los retos de la vertiente social del área de ESG han escalado hasta puestos de prioridad en la agenda en los últimos años. Factores sociales tales como la manera en que la empresa gestiona las relaciones con sus empleados, las comunidades donde opera y el entorno político son esenciales hoy en día para sus resultados financieros. Los aspectos relativos al bienestar y de diversidad e inclusión, por ejemplo, han pasado a ocupar un lugar destacado.

Varias preguntas fundamentales deben ocupar un lugar prioritario y destacado en las conversaciones del consejo acerca del itinerario de la empresa en materia medioambiental, social y de buen gobierno corporativo, aunque sin dejar de lado la forma en que se identifican y evalúan los riesgos de ESG en consonancia con la tolerancia al riesgo de la organización. Integrar la identificación y evaluación de aspectos ESG en el proceso existente en la empresa para gestionar el riesgo podría ser un buen punto de partida, aunque es importante evitar centrarse únicamente en los riesgos de pérdidas. Asimismo, la comisión de ESG debe instar a la dirección a considerar el potencial de innovación, disrupción y creación de valor que suscitan las actividades de ESG. Las empresas que llevan a cabo inversiones efectivas en ESG para materializar un crecimiento transformador llevarán la voz cantante a medida que se refuercen las economías, mientras que aplazar las principales iniciativas de ESG podría dejarlas en la cuneta y exponerlas a los rápidos cambios en las expectativas de las partes interesadas y la normativa.

Tras determinar qué aspectos ESG tienen relevancia estratégica, ¿cómo está integrando la empresa dichos aspectos en sus principales actividades (estrategia, operaciones, gestión de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para potenciar los resultados a largo plazo? ¿Existe un compromiso claro y un liderazgo firme desde la dirección, así como aceptación por parte de toda la empresa?

## 4. Integrar las cuestiones de sostenibilidad | ESG, incluidos el riesgo climático y cuestiones relativas al impacto social, en los debates sobre riesgos y estrategia (cont)

### 4. Integrar los aspectos medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo, en las conversaciones sobre riesgos y estrategia

En representación del consejo, la comisión de ESG podría considerar lo siguiente:

- ¿Cómo se aplica el prisma de ESG a la mentalidad estratégica de las organizaciones?
  - ¿Se suma la mentalidad de ESG a BAU (una vuelta de tuerca a la mentalidad estratégica existente) o es transformadora?
  - ¿Está desempeñando el consejo un papel activo en el desarrollo y el respaldo de un plan de transición? ¿Es un proceso repetitivo con hitos y oportunidades para recalibrar? ¿Aporta perspectivas tanto de toda la organización como externas?
  - ¿Cuestiona el proceso la validez de hipótesis clave en las que se basan la estrategia y el modelo de negocio de la empresa? ¿Existe justificación para adoptar un enfoque de «empezar desde cero» en lo relativo a la estrategia / modelo de negocio, planteándose cómo sería nuestra empresa si comenzáramos a operar hoy?
  - ¿Cómo establece el consejo una cultura que apoye la transición hacia una organización orientada a los aspectos ESG y con un mayor propósito?
- ¿Cómo aborda el consejo las tensiones entre los componentes medioambiental y social de los factores ESG? Por ejemplo, imponer restricciones demasiado rápido a los combustibles fósiles podría provocar apagones en países enteros.
  - ¿Podría explicar qué sucedería si su empresa dejase de existir en un plazo de 10 o 15 años? ¿Qué cuestiones no ha anticipado que han provocado su declive?
  - ¿Están conectados los incentivos con la retribución de ejecutivos y encaja en el propósito la filosofía de compensación de la organización en su conjunto? Cuando la retribución se interrelaciona con aspectos como las cuestiones ESG, otros sistemas y procesos rápidamente se alinean: selección de personal, formación y desarrollo, planificación estratégica o gestión del desempeño.
  - ¿Qué métricas se supervisan y comunican para comprobar que la organización sigue avanzando en la dirección correcta?

## 5. Impulsar la transición hacia una organización orientada a ESG a través de la cultura

Dada la función crucial que desempeña la cultura para integrar los factores ESG en todo el ámbito de una organización, la comisión de ESG puede ayudar al consejo a adoptar un enfoque más proactivo para entender, conformar y abordar todo cambio cultural necesario considerando lo siguiente:

- ¿Es consciente el consejo de qué tipo de cultura corporativa quiere para la organización?
- ¿Están alineados los procesos clave con la cultura corporativa deseada? Contratación, promoción, recompensa, etc. Y cómo se actúa ante un comportamiento indebido.
- ¿Está integrada la cultura corporativa en los procesos de toma de decisiones? Una organización no está actuando verdaderamente según sus valores hasta que invierte dinero en ello. Tiene que pagarse un precio, como renunciar a una oportunidad de negocio rentable, en caso de que los valores o la manera de actuar de consumidores y clientes no concuerden con la propia cultura de la organización. Es en este punto cuando la cultura corporativa se considera verdaderamente integrada y operativa.
- ¿Cómo mide el consejo la cultura corporativa y consigue garantizar que es como la ha concebido? ¿Cuáles son las diferentes aportaciones? ¿Cómo las puede combinar el consejo?
- ¿Está liderando el cambio el consejo desde su nivel jerárquico más alto? ¿Están presentando un frente unificado el consejo y el equipo ejecutivo senior? La cultura corporativa comienza con el consejo y, a menudo, los detalles importan.



### 5. Impulsar la transición hacia una organización orientada a ESG a través de la cultura

## 6. Sistemas, controles y datos

La calidad de los datos tanto para toma de decisiones estratégicas como para presentación de información es crucial, y la comisión de ESG tiene una función que cumplir a la hora de cuestionar la relevancia y la idoneidad de los datos recopilados y los sistemas que los producen. ¿Existe fundamento tras los datos recopilados y revelados? ¿Qué aseguramiento adicional podría requerirse?

Es importante recopilar datos siguiendo un método coherente, especialmente en el caso de empresas con operaciones globales y múltiples líneas de productos. En algunos casos existe un estándar establecido aceptado por casi todos los grupos inversores.

Por ejemplo, el GHG Protocol es ampliamente reconocido como una manera de informar sobre las emisiones. Sin embargo, el seguimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero obliga a las empresas a gestionar que todos los responsables de recopilar datos lo hagan de la misma manera.

Cada nivel del negocio debe conocer las métricas y la manera de calcularlas y comunicarlas, pero también por qué se están recabando datos y qué muestran. La comisión de ESG puede ayudar a fortalecer las conexiones entre métricas y perspectivas y resultados financieros.

La comisión de ESG también puede desempeñar un papel a la hora de cuestionar el alcance y el tipo de aseguramiento que la empresa obtiene de las métricas de ESG; qué se está asegurando, por parte de quién y el valor del aseguramiento obtenido.

No existe una única aproximación al aseguramiento de ESG. Aunque puede variar en cada sector y empresa, es esencial que las empresas empiecen a identificar sus prioridades antes de que clientes, accionistas y terceros presionen para acelerar sus calendarios.

Los mapas de aseguramiento, que serán familiares para muchas comisiones de auditoría, ofrecen una manera visual y sencilla de asimilar la efectividad y la exhaustividad de las actividades de aseguramiento de una empresa.

La claridad con respecto al aseguramiento que ofrecen las «cuatro líneas de defensa» puede asimismo ayudar a identificar cualesquiera riesgos o información revelada en materia de ESG que precisen aseguramiento adicional para alcanzar el nivel de garantía deseado, o cualquier riesgo que se esté mitigando excesivamente como resultado de la duplicación de actividades de aseguramiento.

Las comisiones de ESG podrían trabajar en colaboración con una función de auditoría interna que cuente con el alcance, la financiación y la formación adecuadas (y quizás con la comisión de auditoría) para comprender qué áreas precisan aseguramiento. Por ejemplo, las tareas en la cadena de suministro podrían constituir un área clave respecto de la que los clientes de la empresa pueden requerir aseguramiento. También, los accionistas de una empresa de bienes de consumo podrían requerir aseguramiento para sus demandas de aprovisionamiento sostenible. Siendo consciente del rigor requerido para que las cifras sean correctas, la comisión de ESG puede ayudar a la empresa a decidir hasta dónde quiere llegar, incluso trabajando potencialmente para obtener aseguramiento de un informe de sostenibilidad completo.

Conocer el entorno existente y el camino a seguir por la empresa, junto con una inversión estratégica en recopilación e integridad de datos, no solo aborda las exigencias de la partes interesadas, sino que también puede ampliar la perspectiva de la organización, sacando a la luz nuevos riesgos para su modelo de negocio junto con oportunidades de crecimiento y transformación. Esta es la verdadera importancia de integrar estandarización y rigor en la valoración (y la comunicación) de los aspectos ESG.

## 7. Información para inversores y otras partes interesadas

Los inversores y otras partes interesadas quieren comprender qué aspectos presentan un mayor riesgo o importancia estratégica para la empresa, cómo se integran en las principales actividades mercantiles y si existe un sólido liderazgo ejecutivo tras las tareas relativas a ESG, aparte de una aceptación generalizada en el ámbito de la empresa.

Identificar qué información a revelar (esto es, qué es importante) presenta más matices que en el caso de los estados financieros, y debe tenerse en cuenta lo que es relevante a corto, medio y largo plazo.

Los principios varían entre los grupos de normas sobre informes de sostenibilidad. ¿Qué necesitan saber los inversores para comprender el valor del negocio y sus perspectivas? ¿Qué otra información necesitan los grupos de interés en sentido amplio? ¿Cómo va a estructurar usted los informes para incluir información relevante para el inversor en el informe anual, pero evitando duplicación innecesaria con otras comunicaciones más generales?

A este respecto, la comisión de ESG puede instar a los equipos directivos para que replanteen el alcance y la calidad de los informes y desgloses de ESG de la empresa.

¿Cómo se compara la empresa con sus homólogas? ¿Qué marcos de presentación de información se han tenido en cuenta? ¿Se han indicado explícitamente los riesgos y se ha informado sobre cómo se mitigan? ¿Es claro el vínculo con la estrategia?

Algunas preguntas críticas para su consideración por la comisión de ESG:

- ¿Cuáles son los aspectos ESG que se alinean más estrechamente con las prioridades de la empresa y de las partes interesadas?

- ¿Cuáles son los aspectos ESG que rigen el rendimiento financiero y las perspectivas de la empresa?
- ¿Está informando actualmente la empresa de sus esfuerzos en materia de ESG? ¿Dónde lo hace?
- ¿Cumplen los desgloses de la empresa las leyes, reglamentos y mejores prácticas sectoriales apropiados?
- ¿Reflejan los desgloses de la empresa lo que hace actualmente y hacia dónde se encamina, con las correspondientes métricas y objetivos?
- ¿Se manejan apropiadamente los datos relativos a ESG y se alinean con los correspondientes reglamentos y el nivel de riesgo asociado con los datos?
- ¿Se supervisa la información sobre ESG incluida en el informe anual con el mismo rigor que los datos financieros convencionales?
- ¿Qué están midiendo y comunicando los competidores? ¿Existen requisitos normativos a la vista de los que debe ser consciente la empresa?

Por último, es conveniente estar al tanto de las novedades del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB), que está finalizando la preparación de las nuevas Normas Internacionales de Sostenibilidad, además de novedades en la UE para culminar las Normas Europeas sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad. Ambas están alineadas con el marco del TCFD, y el ISSB también incorpora el SASB.

## Board Leadership Center de KPMG

El Board Leadership Center es una iniciativa transversal que dirige, coordina e impulsa, programas y acciones dirigidas a los Consejeros, con el fin de contribuir a su mejor desempeño promover las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, e impulsar la profesionalización de los Consejos de Administración.

La actividad del Board Leadership Center (BLC) de KPMG en España incluye encuentros, en los que distintos especialistas y Consejeros expertos analizan las cuestiones clave de la agenda del Consejo, y

procuran una actualización permanente de sus conocimientos, según sus necesidades y sectores. Estas sesiones pueden incluir ciclos temáticos (el trabajo de la CNR, por ejemplo), o enfoques monográficos (el impacto de las cuestiones ESG en el debate del Consejo...) con diferentes formatos, abiertos o in-company, e incluso sesiones individuales. Asimismo, acompañamos a los ejecutivos en su paso de directivo a Consejero –con el programa de la Escuela de Consejeros– y les apoyamos en su incorporación a nuevos Consejos o Comisiones.

[Más información en Board Leadership Center - KPMG España \(home.kpmg\)](#)



**Pedro León y Francia**  
Socio Responsable del  
Board Leadership Center  
E: [pleonyfrancia@kpmg.es](mailto:pleonyfrancia@kpmg.es)



**Ramón Pueyo**  
Socio responsable de sostenibilidad  
y buen gobierno en KPMG España  
E: [rpueyo@kpmg.es](mailto:rpueyo@kpmg.es)

## kpmg.es

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2024 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.