



Pr: Diaria
Tirada: 19.814
Dif: 11.419

Modas, ESG y el gobierno corporativo

**Carlos Losada y
Ruth Aguilera**

Muchos consejos de administración y altos directivos se preguntan si el ESG (*Environmental, Social, and Governance*) es otra moda más. Y es legítimo hacerlo. Quién no recuerda en los años 80 la *Triple Bottom Line* o en los años 90 la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) o los *Principle for Responsible Investment* (PRI), entre muchos otros movimientos. Por ello, es razonable pensar si no estamos ante otra ola “bien intencionada” de cómo gestionar las compañías más humanamente y que en unos años pasará. Una respuesta bien fundamentada a esta duda razonable debería matizar muchas cuestiones. Pero en el ESG hay un conjunto de factores que permiten afirmar que hay una novedad sustancial respecto a movimientos análogos anteriores. Estos factores son generadores de una modificación del poder en el gobierno de las empresas. Está cambiando progresivamente, pero de manera sustancial, la distribución del poder empresarial entre los accionistas, el consejo, los ejecutivos y los grupos de interés (*stakeholder*). La tecnología ha modificado esta correlación de fuerzas. Hace años, los únicos que se interesaban por malas prácticas de recursos humanos de las compañías o comportamientos dañinos al medio ambiente eran los afectados, los sindicatos y en algunos casos escandalosos, los periodistas. En las últimas décadas, y con más intensidad desde la crisis del 2008, la realidad se ha ido transformando con gran rapidez y las relaciones de poder modificándose.

Hoy, en muchos casos, no solo por reputación, sino por pura presión y mayor poder de los *stakeholders*, las compañías no se pueden gestionar igual que hace 10 años. Es cierto que el cambio “va por barrios” (es muy distinto un país que otro, un sector respecto a otro...), pero de manera estructural, la realidad de las empresas parece que ha cambiado de manera definitiva. El origen probablemente esté en la tecnología y las redes sociales (y más concretamente, en algo tan cotidiano como el uso de los *smartphones*). Se han modificado los hábitos informativos, lo que ha provocado más presión por la transparencia y el acceso a la información, un impacto directo sobre las percepciones, y, sobre todo, una mayor capacidad para los grupos de interés para organizarse.

Distribución del poder

En definitiva, se ha modificado la distribución de poder. En temas como la discriminación por género, la huella de carbono o los problemas de derechos humanos en la cadena de suministro, los afectados han pasado de no tener poder y estar aislados, a ser una verdadera fuerza de presión. Esta toma de conciencia de los clientes o los

empleados, que no se comprometen con empresas que vayan directamente contra sus valores y principios, ha contagiado a los propios inversores y accionistas, que ahora también reclaman no sólo conocer (*reporting*), sino poder debatir en las Juntas Generales con los administradores los planes de acción climática, la política de remuneración y en el futuro, quizás cada vez más, el respeto a los derechos humanos en la cadena de suministros, entre otros temas medioambientales y sociales.

Un cambio viene para quedarse mucho tiempo (*se institucionaliza*) cuando confluyen tres *C's* que se alinean en la misma dirección: la convicción, la conveniencia y la compulsión. Nuestra sociedad ha cambiado sus convicciones y preferencias en muchos temas relacionados con el medio ambiente, el respeto a las minorías o la huella social de las empresas, y se han consolidado nuevas convicciones. Es más, esta convicción está en los propios equipos directivos altos y medios, en los profesionales que trabajan en la empresa. El cambio de poder que mencionábamos en el párrafo anterior ha creado nuevas conveniencias: conviene atender a determinados *stakeholders* si queremos garantizar la sostenibilidad de la compañía. Finalmente, la normativa en materia de ESG ha convertido muchos estándares y comportamientos en obligatorios en algo *compulsivo*, que construye a las empresas de manera que, si no lo cumplen, hay penalizaciones legales y también sociales (un ejemplo es la reciente regulación europea en materia medioambiental y social).

Por todo ello es interesante ver cómo la alta dirección y el mismo consejo de administración asumen el cambio en primera persona. Las comisiones del consejo de administración velan por el *compliance* (la compulsión) de las nuevas regulaciones (normalmente delegándolo en la comisión de auditoría y control); se han diseñado sistemas retributivos de los altos directivos en los que se contemplan objetivos relacionados con el ESG y se han desarrollado acciones sobre la cultura organizativa para garantizar los valores coherentes con esta nueva situación (la convicción), pidiendo en algunas ocasiones su supervisión a las comisiones de Nombramientos y Retribuciones. También se dedica tiempo de calidad para identificar cómo convertir las demandas de los grupos de interés en oportunidades para redefinir la estrategia y garantizar o crear nuevas ventajas competitivas (la conveniencia), en este caso, por su relevancia, dejándolo en manos del consejero delegado y el pleno del consejo.

Sin duda, esta moda ha llegado para quedarse y es necesario responder desde el gobierno de las compañías.

Carlos Losada, profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia y codirector del Programa para Consejeros Esade-PwC; Ruth Aguilera, presidenta del Research Advisory Board del Centro de Gobierno Corporativo de Esade