

Del Gobierno Corporativo a la Gobernanza+. La propuesta del Grupo Consultivo sobre *Reporting* de la Comisión Europea (EFRAG)

XAVIER SUBIRATS
AMSEL Assessors

Fecha recepción: 18-9-2021

Fecha aceptación: 21-12-2021

RESUMEN

Los retos crecientes introducidos por la economía del conocimiento y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) conllevan la necesidad de replantear el papel del gobierno corporativo. El Gobierno Corporativo se ve impactado por la reflexión sobre los ámbitos ESG (*Environmental Social Governance*). En este artículo se define el gobierno corporativo, se revisa su evolución histórica y se relacionan sus retos actuales. Ante el aumento de la demanda de transparencia, se están desarrollando iniciativas internacionales para la mejora de la Información No financiera o de Sostenibilidad. A partir del trabajo del Grupo Consultivo Europeo sobre *Reporting* (EFRAG), la Unión Europea está construyendo un estándar de información europeo (ESS) que servirá de base para la revisión de la Directiva de Información no financiera (NFRD) y en dicho estándar propone ampliar el concepto de Gobierno Corporativo hacia la Gobernanza+.

Clasificación JEL: M14, M40, Q5, R11.

PALABRAS CLAVE

Gobierno Corporativo, ASG, Partes interesadas, Informe de sostenibilidad, RSC, Información no Financiera.

ABSTRACT

The growing challenges introduced by the knowledge economy and Corporate Social Responsibility (CSR) entail the need to rethink the role of corporate governance. Corporate governance is impacted by the reflection on ESG (Environmental Social Governance). This article defines corporate governance, reviews its historical evolution and relates its current challenges. In the face of increasing demand for transparency, international initiatives are being developed to improve non-financial or sustainability reporting. Based on the work of the European Reporting Advisory Group (EFRAG), the European Union is building a European Reporting Standard (ESS) that will serve as the basis for the revision of the Non-Financial Reporting Directive (NFRD) and in this standard it proposes to extend the concept of Corporate Governance towards Governance+.

JEL classification: M14, M40, Q5, R11.

KEYWORDS

Corporate Governance, ESG, stakeholders, Sustainability Reporting, CSR, Non-financial Reporting.

1. Gobierno Corporativo. Definición, evolución histórica y retos actuales

1.1. Definición

El Gobierno Corporativo, la Gobernanza, es el conjunto de reglas, recomendaciones, instituciones, procedimientos y criterios para la toma de decisiones relativas a las relaciones entre los accionistas, el órgano de gobierno, la estructura directiva y las partes interesadas (*stakeholders*)

de una sociedad de capital. Su objetivo es asegurar su sostenibilidad a largo plazo y se orienta a la creación de valor, teniendo en cuenta las relaciones con las partes interesadas, el impacto de sus actuaciones en el medio ambiente y el marco ético (*minimum ethicum*) en el que se desarrollan sus actuaciones.

Precisión terminológica. La expresión Gobierno Corporativo (GC), que procede del *Corporate Governance* anglosajón, es una traducción poco afortunada y ello por varias razones. El sustantivo *governance*, por un lado, no es gobierno en español, sino gobernanza. Según el Diccionario de la Real Academia, es, en su primera acepción, «[a]rte o manera de gobernar». Por otro, el adjetivo *corporate* se traduce como corporativo, o sea, ateniendo a la corporación o, específicamente, a la sociedad mercantil u organización. Los Informes y Códigos españoles, introducen, en sus respectivos textos, el adjetivo «buen», apócope de «bueno», junto al sustantivo «gobierno», precisamente para hacer hincapié en el propósito de alcanzar el gobierno «bueno» y no el «malo», vinculándolo a la voluntad de mejora y reforma, incorporando el objetivo de seguir las mejores prácticas (*best practice*). Por ello también se utiliza el término Buen Gobierno Corporativo y, como abreviatura, BGC.

El gobierno corporativo pretende ayudar a la creación de valor, para conseguir la sostenibilidad del proyecto empresarial a largo plazo. Según la visión de la teoría de los *stakeholders*, la creación de valor tiene que obtenerse en armonía con la preservación del planeta y el desarrollo social. Los énfasis en la estrategia, la centralidad de la visión a largo plazo y la sostenibilidad, se hacen aún más necesarios tras, por una parte, la crisis económica iniciada en 2008 y los enormes errores en el Gobierno Corporativo que tuvieron lugar en algunas organizaciones y las consecuencias que de ellos se derivaron para las partes interesadas, y, por otra parte, por la situación de emergencia climática a la que se enfrenta la humanidad junto con la necesidad añadida actual de construir una recuperación justa e inclusiva tras la pandemia global.

En los años posteriores a la crisis financiera, tomaron fuerza diferentes propuestas de mejora del gobierno corporativo en las que se enfatizaban aspectos vinculados a: a) la mejora de la transparencia y la información no financiera, b) la importancia de la presencia de consejeros independientes y c) la gestión de los riesgos y el cumplimiento normativo. En este contexto se refuerza el movimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), [CSR por sus siglas en inglés, *Corporate Social Responsibility*]. La misma supone, en acepción de la Comisión Europea, la implicación voluntaria de la organización en cuestiones ambientales y sociales, tanto en las transacciones comerciales como en sus relaciones con las partes interesadas. Se

propone, en definitiva, una triple cuenta de resultados (*profit, people, planet*, esto es, económica, social y ambiental), con un componente de voluntariedad (por tanto, más allá de la mera exigencia legal) y una inserción de la RSC como parte central, nuclear, de las decisiones empresariales y no como un mero complemento de las mismas. Cabe recordar aquí la necesidad fundamental de cualquier organización de obtener, necesariamente, resultados económicos positivos, ya que, sin ellos, no es posible su supervivencia a largo plazo.

1.2. Evolución histórica

Históricamente, el debate sobre el Gobierno corporativo se inicia tras la crisis económica de 1929. En el ámbito jurídico, la separación entre propiedad, control y dirección conlleva riesgos, según la aportación inicial de Berle y Means (1932). Los mismos se deben a que los accionistas (propiedad) delegan las tareas directivas al equipo de gobierno y pueden darse situaciones en las que no puedan ejercer un control efectivo sobre su ejercicio. Por tanto, el Gobierno corporativo surge para reforzar los poderes de los accionistas y conseguir una mejor supervisión de los directivos, con el objetivo de que hagan prevalecer los intereses de aquellos sobre los propios. La teoría económica de las organizaciones (Coase, 1937) busca respuesta a tres cuestiones fundamentales ¿por qué existen las compañías?, ¿qué determina sus fronteras respecto a los otros actores? y ¿qué explica la organización interna de las compañías? En la década de los setenta se pusieron los fundamentos de la teoría contemporánea de las organizaciones; en este sentido, Friedman (1970), consolidando las bases del paradigma del beneficio para el accionista, considera que esta misión es la maximización del beneficio dentro de las reglas del juego (abierta y libre competencia), siempre que no haya fraude o engaño. Ante la propuesta de Friedman del paradigma de la maximización del beneficio o del valor para el accionista, Freeman (1984) propone la teoría de las partes interesadas (*stakeholders*); es decir, aquellos que perciben una utilidad o provecho de la organización o que pueden verse afectados por sus acciones, como, por ejemplo, entre otros, proveedores, empleados, clientes, accionistas, comunidad local y Administraciones públicas. Elkington (1994) propone la idea de la «triple cuenta de explotación» (*triple-bottom line, profit, people, planet*), un marco para la sostenibilidad que examina el impacto social, ambiental y económico. Retomando el debate sobre los problemas de separación entre propiedad y dirección, así como la posibilidad de que los intereses de la primera no estén alineados con los incentivos de la segunda, a principios de

los años noventa del pasado siglo surgió, en Reino Unido, un movimiento con el objetivo de mejorar el gobierno corporativo y que se concretó en el Informe Cadbury (1992). Este lo sistematizó y sirvió de base para posteriores desarrollos tanto en dicho país como en otros. Lo define como un sistema o conjunto de procesos a través de los cuales las organizaciones vigilan y protegen los derechos de los accionistas. Durante esa década, surgen nuevas propuestas sobre la sostenibilidad de las organizaciones. Así y en 1996, Porter recuerda la importancia de la estrategia y propone contar con ventajas competitivas que establezcan una diferencia sostenible imbricada en sus actividades. Hamel y Prahalad (1990) ya habían hablado de buscarlas en el desarrollo de los recursos; productos y capacidades, principales o centrales (*core*), así como Bartlett y Ghoshal (1994) consideran la compañía no únicamente como un ente económico, sino como agente fundamental del cambio social. Se refuerza, también, el concepto de visión a largo plazo en los estudios y trabajos de la primera década del siglo XXI. Los énfasis mencionados (estrategia, desarrollo de capacidades en el seno de la organización, centralidad de la visión a largo plazo y su supervivencia) se hacen aún más necesarios en estas últimas décadas. En este sentido y para superar una visión fragmentada, Porter y Kramen (2006) proponen una RSC estratégica, que busca generar valor tomando en consideración aspectos del contexto social para insertarlos en las actividades de la cadena de valor de la compañía. Múltiples iniciativas internacionales han tenido lugar desde entonces, así, por ejemplo, en 2007, se empezó a certificar las denominadas *B Corporation* (p.e., Danone en Estados Unidos, Veritas en España, Aboca en Italia son algunos ejemplos), con un mandato de beneficiar a todas las partes interesadas y el compromiso de someterse a evaluaciones regulares de su impacto social y ambiental. Tras cincuenta años de prevalencia de la teoría de Friedman, de maximización de valor para el accionista, nuevas visiones cuestionan este mantra. Desde Harvard, Bower y Paine (2017), plantean un propósito más amplio de las compañías y, desde Oxford, Mayer (2018), las considera como entes que producen soluciones rentables a los problemas de la sociedad y el planeta. Polman y Winston (2021), recuerdan la importancia de vincular el propósito, la misión, la razón de ser, de las compañías a una visión más amplia al servicio de accionistas, trabajadores, consumidores y sociedad en general y que ello no se haga a costa del medio ambiente y de la justicia social. La *Business for Social Responsibility*, asociación americana referente en el ámbito de la RSC, solicitaba de sus asociados que consiguieran el éxito empresarial mediante el respeto de los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Y, la primera ministra noruega, Gro Harlem Brundtland, promovió como definición —que posteriormente adoptaría el *World Busi-*

ness Council for Sustainable Development— «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de atender las suyas». En definitiva, como generar valor a largo plazo que permita la sostenibilidad de las compañías minimizando la generación de externalidades negativas. Todo ello nos lleva a una visión más holística de la gobernanza, por cuanto debe orientarse a la creación de valor y a la supervivencia de la organización, considerando el impacto social y ambiental. De aquí que ha de basarse en unos valores que recojan el componente ético y que refuercen la transparencia y la confianza de las partes interesadas. En definitiva, empresas responsables capaces de regenerar la economía, la sociedad y la biosfera.

1.3. Retos actuales del Gobierno Corporativo

Las empresas hoy se encuentran en un entorno muy diferente al de los años 30 de Berle y Coase y al de los años 70 y final del siglo pasado de Friedman y Freeman. Por una parte, la realidad entorno al concepto economía del conocimiento (bajo coste de la gestión de la información, aumento del conocimiento distribuido e importancia creciente del capital humano, la innovación y los intangibles) y, por otro lado, el aumento de la presión de medios de comunicación, grupos activistas, gobiernos y clientes, entre otros, a favor de la responsabilidad social y ambiental de las empresas y de reclamar un papel activo de las compañías mercantiles en la solución de los problemas actuales, en línea con las propuestas de la RSC, modifican el escenario en el que las empresas y, en concreto, sus órganos de gobierno toman las decisiones en la actualidad.

Según Thomas Clarke, *‘La escala creciente de la campaña internacional, nacional, del mercado y de las empresas, y de la sociedad civil a favor de la responsabilidad social y medioambiental de las empresas supone un reto ineludible para las empresas y los directivos para que se replanteen su misión en la dirección de la sostenibilidad’*, ver Figura 1.



Fuente: Thomas Clarke.

Figura 1. La ampliación del alcance de las obligaciones de los directores: El creciente impacto de la responsabilidad social y medioambiental.

En este entorno, crecientes responsabilidades para los consejos y actualización de sus roles o funciones, recordamos los que se han considerado habitualmente roles, funciones del Consejo de Administración y que se podrían enumerar en: a) aprobación de la estrategia propuesta por el equipo directivo, b) seguimiento de la *performance* del equipo directivo respecto a los objetivos, c) elaborar planes de sucesión de los directivos clave, d) gestión de riesgos y *Compliance*, e) grandes decisiones de inversión.

En línea con este contexto cambiante, se incorporan cada vez más determinados debates en las reuniones de los órganos de Gobierno Corporativo, se relacionan a continuación algunos de estos debates, así como tendencias actuales en gobernanza:

a) Diversidad en los Consejos de Administración

Continúa con fuerza el impulso para diversificar los Consejos por lo que respecta a género, procedencia y perfil de los consejeros; en el aspecto de género las últimas propuestas sugieren que el género menos representado en el consejo como mínimo suponga el 40% del total.

b) *Transparencia en la información sobre impuestos*

Los avances recientes a nivel internacional (coordinación global de un tipo efectivo mínimo en el impuesto de sociedades, C-b-c (*country-by-country report*, revelación de la tributación detallada por países, nuevos estándares de información —e.g. GRI207 sobre impuestos—) se orientan a la transparencia en relación con la imposición fiscal por territorios si la compañía actúa en más de un territorio nacional.

c) *Gestión de Riesgos Empresariales y Cumplimiento Normativo (Compliance)*

Aumenta el tiempo dedicado en los consejos al análisis de riesgos empresariales en un sentido amplio, con un énfasis especial en ciberseguridad.

d) *Dimensiones ESG. Environmental, Social, Governance*

La mayoría de consejeros/as admite que aunque vienen dedicando más tiempo a estas dimensiones, desearían dedicar aún más. Esta discusión se efectúa teniendo presente la denominada doble materialidad, esto es, los impactos significativos de la empresa en el entorno así como los impactos relevantes de los factores externos en el resultado de la compañía.

e) *Integración de la Sostenibilidad en la estrategia*

Considerar la sostenibilidad como parte integrante de la construcción de la estrategia futura de la compañía e incluirla en el debate-aprobación de la estrategia.

f) *Ética, cultura de empresa, reputación empresarial*

La cultura de empresa definida como la combinación de factores que definen la forma en que las personas dentro de una organización se comportan, adquiere creciente protagonismo en los debates del Consejo, junto con las cuestiones éticas y de reputación empresarial.

g) *La importancia del propósito empresarial. Purpose and Profit. Propósito y Beneficio*

Al cumplirse cincuenta años del mantra de Milton Friedman sobre su visión referente a que la única obligación de la empresa es la generación de beneficios emerge, en sentido contrario, con mayor fuerza la corriente que aboga por recuperar, ampliando su mirada, el propósito, la *raison d'être*, la misión, para la cual las empresas fueron creadas en su día.

h) *Gobierno Financiero en las crisis económicas*

En épocas de crisis económicas es especialmente importante el Gobierno Financiero de la empresa que se establece en el triángulo formado por el Director Financiero, el auditor externo y el órgano

de gobierno, para evitar prácticas contables agresivas. Como ejemplo de ello y ante determinados escándalos contables recientes en Reino Unido (desde Patisserie Valerie a BHS), ARGA (*Audit Reporting and Governance Authority*), el nuevo regulador británico, está revisando el Código de Gobierno corporativo británico.

i) Innovación e intangibles

Difícilmente una compañía que no tenga una apuesta decidida por la innovación será sostenible a largo plazo. Una parte cada vez mayor del valor de las compañías se asienta sobre aspectos intangibles a los que hay que dedicar mayor espacio en los debates de gobierno en los consejos.

2. La propuesta del EFRAG para los Informes de Sostenibilidad en la UE y la Gobernanza+

2.1. La propuesta del EFRAG de nuevo estándar europeo (ESS) como base para la futura reforma de la Directiva de Información no Financiera (NFRD)

Para satisfacer la demanda de mayor transparencia en la información de sostenibilidad se ha desarrollado una plétora de iniciativas internacionales. La Unión Europea, en el marco de su visión de liderar a nivel global el camino hacia la sostenibilidad y la ejecución del Pacto Verde, solicitó a EFRAG, Grupo Consultivo Europeo sobre *Reporting* de la UE que asesora a la Comisión Europea un borrador para actualizar la Directiva de Información no Financiera. Se resume a continuación, la normativa vigente y trabajos en curso:

La Directiva 2014/95/UE, también denominada Directiva sobre información no financiera —NFRD, en sus siglas anglosajonas—, establece las normas sobre la divulgación de información no financiera y sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas. Dicha directiva modifica la Directiva contable 2013/34/UE.

En junio de 2017, la Comisión publicó sus guías para ayudar a las empresas a divulgar información medioambiental y social. Estas guías no son obligatorias y las empresas pueden decidir utilizar guías internacionales, europeas o nacionales de acuerdo con sus propias características o entorno empresarial.

En junio de 2019, la Comisión publicó guías sobre la revelación de información relacionada con el clima, que en la práctica consisten en un

nuevo suplemento de las guías existentes sobre la información no financiera, que siguen siendo aplicables.

El 21 de abril de 2021, la Comisión adoptó una propuesta de Directiva relativa a información sobre sostenibilidad de las empresas —*Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD en sus siglas anglosajonas) —, que modificará los requisitos de información actuales de la NFRD. La propuesta de la Comisión para la CSRD prevé la adopción de normas de información de sostenibilidad —ESS— de la UE. Los borradores de normas serán desarrollados por el Grupo Consultivo Europeo de Información Financiera —EFRAG—. Las normas se adaptarán a las políticas de la UE, contribuyendo a la normalización y desarrollo de estándares internacionales. El primer conjunto de normas se prevé que sea adoptado en octubre de 2022. Un aspecto formal importante de la propuesta es que el Informe de Sostenibilidad formará parte del Informe de Gestión que acompaña a las Cuentas Anuales.

Se muestra a continuación la arquitectura objetivo de la propuesta de estándar europeo sobre sostenibilidad (ESS).

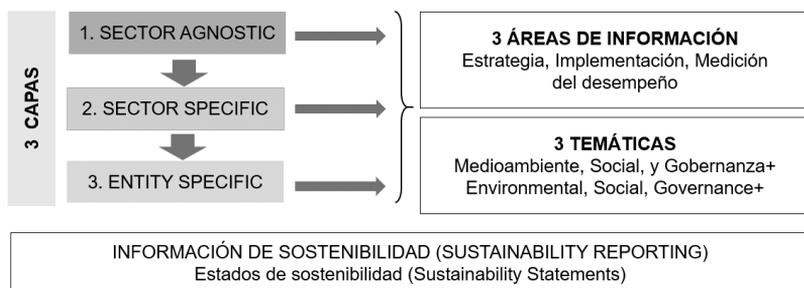


Figura 2. Arquitectura objetivo de la propuesta de Estándar Europeo de Información de Sostenibilidad.

El legislador europeo deberá elaborar estándares a partir de una arquitectura basada en 3 capas de *reporting*, 3 áreas de *reporting* y 3 materias o temáticas (Medioambiente, Social y Gobernanza+). Los estándares resultantes deberán también proveer una base para desarrollar una taxonomía de datos que facilite la digitalización de los informes de sostenibilidad.

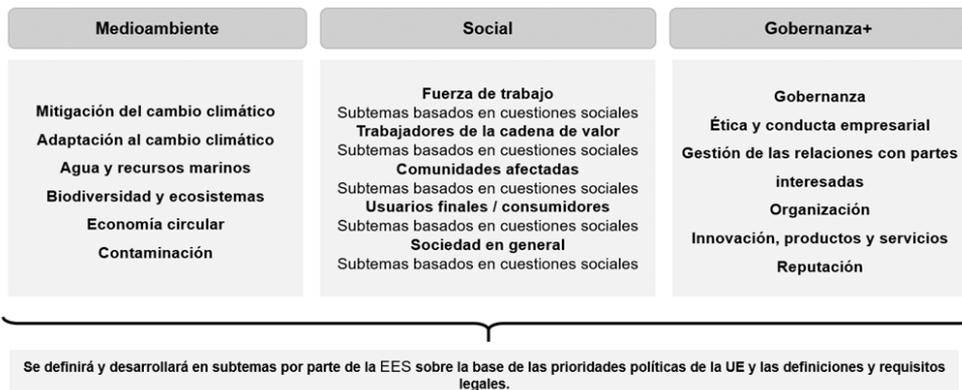


Figura 3. Propuesta de estructura detallada de los temas y subtemas de los informes de sostenibilidad.

La propuesta del EFRAG (PTF) plantea clasificar la información en tres temas de sostenibilidad con subtemas exhaustivos (ver Figura 3): *El objetivo de organizar una clasificación clara y lógica de los temas de sostenibilidad (y de los subtemas de cada tema) es doble: a) garantizar una cobertura completa de todos los temas de sostenibilidad y una identificación más fácil de la información pertinente en las memorias de sostenibilidad; y b) definir la lista de normas temáticas que el emisor de normas tendrá que elaborar para garantizar esa cobertura completa de todos los temas de sostenibilidad. La clasificación ESG es probablemente el enfoque más práctico y fácilmente accesible para los usuarios y los preparadores por igual, ya que ofrece una distinción lógica y clara entre los tres impulsores (y actores) clave de la sostenibilidad: el Planeta (es decir, todos los recursos naturales y las formas de vida distintas de la humana); las Personas (es decir, la vida humana en todas sus dimensiones, desde los individuos hasta las comunidades); y la Empresa (es decir, la propia entidad informante). En consecuencia, el emisor de la norma podría adoptar un enfoque de tres categorías para promover una cobertura completa: a) la categoría de Medio Ambiente (E) incluiría normas que definan cómo informar sobre los impactos de todos los factores medioambientales: cambio climático, recursos hídricos y marinos, biodiversidad y ecosistemas, economía circular, contaminación; b) la categoría Social (S) incluiría las normas que definan cómo informar sobre los impactos hacia y desde todos los factores humanos, en todo el ámbito del ecosistema de la entidad: mano de obra, trabajadores de la cadena de valor, comunidades afectadas, consumidores/usuarios finales; c) la categoría Gobernanza+ (G+) sería más amplia de lo que tradicionalmente se considera bajo el con-*

cepto de «gobernanza». Esta categoría incluiría todo un espectro de asuntos relevantes para informar sobre aspectos de sostenibilidad relacionados con la propia entidad informante: gobierno, negocio y ética, gestión de la calidad de las relaciones con las partes interesadas, organización e innovación, y gestión de la reputación y la marca.

2.2. La visión ampliada del Gobierno Corporativo: Gobernanza+

Dentro de los temas propuestos para el estándar de Información de sostenibilidad, la tercera categoría de temas de sostenibilidad incluiría todos los aspectos relacionados con el tercer motor clave de la sostenibilidad, después del medio ambiente y las personas: la propia entidad informante como empresa. La propuesta, PTF, reconoce que: *a día de hoy, los aspectos clave de la gobernanza y la ética empresarial, a pesar de ser referencias en la mayoría, si no en todas, las principales políticas e iniciativas de sostenibilidad de la UE y del mundo, no se abordan de forma coherente y sistemática cuando se trata de informes de sostenibilidad. Suelen abordarse por separado e independientemente unos de otros, sin evidenciar la evidente interrelación de una organización y una estructura de gobierno sólidas y eficientes como garantía de una empresa sostenible. Combinar estos aspectos clave y articularlos de forma coherente y consistente, incluyéndolos como subtemas dentro de la categoría de Gobernanza, fomentaría la transparencia y estimularía aún más las prácticas empresariales sostenibles. Además de los aspectos tradicionales de gobierno corporativo y ética empresarial, y basándose en el extenso análisis de numerosas iniciativas, el PTF también identificó otros impulsores de la creación de valor sostenible que tienden a estar mal representados en los informes de sostenibilidad, posiblemente porque no encajan bien en ninguna categoría temática de sostenibilidad de uso común. De hecho, más allá de su gobernanza y ética empresarial, otros aspectos de la gestión empresarial de una entidad pueden contribuir a la creación de valor sostenible para la propia entidad y para sus partes interesadas. Entre ellos se encuentran:*

- a) *Su solidez organizativa: la robustez y eficiencia de sus sistemas contribuirá a la continuidad y seguridad de las operaciones empresariales; también lo hará su estrategia de ciberseguridad, incluida la protección de los datos y sistemas de las partes interesadas; su auditoría y controles internos la protegerán de las consecuencias negativas de todo tipo de disfunciones, desde errores hasta fraudes e incumplimientos de normativas vinculantes, todas ellas causas de destrucción de valor.*

- b) *La forma en que gestiona y alimenta sus relaciones con las partes interesadas y los socios comerciales: más allá de los posibles impactos sobre las personas y el medio ambiente, para una entidad es valioso cultivar y mantener relaciones de alta calidad con sus partes interesadas y socios comerciales, buscando soluciones positivas comunes tanto en los buenos como en los malos momentos, creando así confianza y vínculos que propicien un desarrollo mutuamente beneficioso.*
- c) *Otros aspectos más amplios y posiblemente intangibles, como su estrategia de inversión en innovación: la capacidad de una entidad para desarrollar servicios o productos sostenibles seguros, fiables y útiles es una medida relevante de su contribución al desarrollo de la sostenibilidad, para sí misma y para todas sus partes interesadas. La forma en que gestiona su reputación y su marca (como socio comercial, como empleador, como ciudadano corporativo) es otro elemento de creación de valor intelectual que puede tener un impacto positivo o negativo en su desarrollo sostenible a largo plazo, en la medida en que contribuirá a atraer, mantener o repeler a socios comerciales y oportunidades, talento y otras contrapartes clave para su desarrollo. En conjunto, esta tercera categoría podría incluir, por tanto, los siguientes subtemas:*
- 1. Gobierno, incluida la composición del Consejo, la independencia, la evaluación, la remuneración, etc.*
 - 2. Ética empresarial, incluida la lucha contra la corrupción y el soborno, los grupos de presión, la privacidad de los datos, el cumplimiento, la cultura y la conducta, etc.*
 - 3. Gestión de las relaciones con las partes interesadas y los socios comerciales, aplicada entre las entidades jurídicas (otros impactos derivados de las relaciones con las partes interesadas se informan en la categoría de medio ambiente y/o social), incluyendo, por ejemplo, las condiciones de pago, etc.*
 - 4. Organización, incluyendo la gestión, los sistemas, la ciberseguridad, los controles internos, etc.*
 - 5. Innovación, productos y servicios, reputación y marca. Esta visión más amplia de los aspectos que contribuyen al desarrollo sostenible de la empresa y las operaciones de una entidad ha llevado a la PTF a debatir si la denominación de esta categoría de «Gobernanza» es una descripción demasiado limitada de todos los diversos aspectos que incluiría. Sin embargo, la PTF no prevé que el cambio de esta denominación aporte mucho valor en sí mismo, sobre todo por el hecho de que los usuarios y los preparadores están ya muy acostumbrados al marco ESG. Por lo tanto, un compromiso transparente sería referirse a esta tercera catego-*

ría como la categoría «Gobernanza+», señalando un contenido más amplio que los aspectos estrictos de gobernanza.

3. La información sobre la Gobernanza

3.1. Marco español e internacional

En el ámbito español las recomendaciones sobre gobernanza vienen establecidas por el Código de Buen Gobierno de la CNMV (2015) y las obligaciones que este establece para las sociedades cotizadas, las cuales siguen las recomendaciones establecidas en este Código y, cumplen, asimismo las Instrucciones emanadas de la CNMV para la elaboración del Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC). La Ley de Información No Financiera y Diversidad, ley 11/2018 es la trasposición que España efectuó de la Directiva Europea de Información no Financiera que afecta a las grandes empresas y las partes interesadas públicas. Como se describía en el apartado 2.2. la Propuesta del EFRAG tiene como objetivo ser la base para la reforma de la Directiva Europea y se espera que pueda estar aprobada en el segundo semestre de 2022.

A nivel internacional, existen marcos y guías para la presentación de los ámbitos ESG en los informes de sostenibilidad, entre los cuales, podemos mencionar:

- a) *Global Reporting Initiative* (GRI); Iniciativa Global para el Reporte
- b) *Integrated Reporting <IR> Framework*; Marco Internacional para los Informes Integrados
- c) Informe de Progreso del Pacto Mundial
- d) *Reporting* sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- e) *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) para cotizadas EE. UU.
- f) *Carbon Disclosure Project* (CDP), para la huella de Carbono
- g) *Task Force for Climate Disclosure* (TCFD)

Siendo GRI el que cuenta con mayor uso en las grandes compañías por su estructura clara de indicadores e IR, un marco de referencia conceptual, que basa su aproximación en que las organizaciones crean valor a lo largo del tiempo a partir de la utilización de una serie de recursos (capitales financiero, industrial, intelectual, humano, social y natural) mediante la interacción con el entorno y por medio de las relaciones con las partes interesadas.

Se muestra a continuación una tabla de posibles correspondencias entre los ítems de la futura propuesta sobre Gobernanza+ y los estándares GRI:

Correspondencias posibles entre los ítems de Gobernanza+ y algunos de los contenidos GRI

Gobernanza+	Estándar GRI	Contenido
a) Gobierno, incluida la composición del Consejo, la independencia, la evaluación, la remuneración, etc. :	102-18 102-22 102-28 102-35 102-38 102-39	Estructura de gobernanza Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités Evaluación del desempeño del órgano de gobierno Políticas de remuneración Ratio de compensación total anual Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual
b) Ética empresarial, incl. lucha contra la corrupción y el soborno, los grupos de presión, la privacidad de los datos, el cumplimiento, la cultura y la conducta:	102-16 102-17 205 419	Valores, principios, estándares y normas de conducta Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas Anticorrupción Cumplimiento socioeconómico
c) Gestión de las relaciones con las partes interesadas y los socios comerciales, aplicada entre las entidades jurídicas	102-40 102-41 102-42 102-43 102-44	Lista de Grupos de Interés Acuerdos de Negociación Colectiva Identificación y selección Gdl Enfoque para la participación de los Gdl Tareas y preocupaciones claves mencionadas
d) Organización, incluyendo la gestión, los sistemas, la ciberseguridad, los controles internos, etc.	102-4 102-6 102-9 102-11 102-15 102-30	Ubicación de las operaciones Mecanismos de servicios Cadena de suministro Principio o enfoque de precaución Principales impactos, riesgos y oportunidades Eficacia de los procesos de gestión de riesgos
e) Innovación, productos y servicios, reputación y marca	102-2	Actividades, marcas, productos y servicios

Figura 4. Tabla de correspondencias entre ítems de Gobernanza+ y algunos indicadores GRI.

3.2. Vincular el reporting sobre el clima a la acción: La reconceptualización de la función de gobernanza respecto a la emergencia climática a partir de la propuesta del Task Force for Climate Disclosure (TCFD)

En apartados anteriores se ha enfatizado la importancia creciente de integrar en el debate del órgano de gobierno las implicaciones de la emergencia climática. Esto supone un ejercicio de gobernanza integrada en la que los riesgos climáticos sean plenamente reconocidos, se introduzcan la estrategia y las gestiones de riesgos necesarias y estas decisiones estén guiadas por medidas y objetivos apropiados.



Fuente: TCFD y Thomas Clarke.

Figura 5. Integración de la función de la gobernanza, con la estrategia, la gestión de riesgos y las mediciones y objetivos.

El *Task Force on Climate Related Financial Disclosures* (TCFD) está apoyado por el G20 y propone un modelo de gobernanza integrada ligando la revelación de la información Figura 6 a la práctica de la RSC según el nuevo paradigma de las obligaciones de los Consejos de Administración mostrado en la Figura 1 al inicio del artículo.

<p>Gobernanza</p> <p>Revele la gobernanza de la organización en torno a los riesgos y oportunidades relacionados con el clima.</p>	<p>Estrategia</p> <p>Revele los impactos reales y potenciales de los riesgos y oportunidades relacionados con el clima en el negocio, la estrategia y la planificación financiera de la organización cuando dicha información sea material.</p>	<p>Gestión de riesgos</p> <p>Revele cómo la organización identifica, evalúa y gestiona los riesgos relacionados con el clima.</p>	<p>Métricas y objetivos</p> <p>Revele las métricas y los objetivos utilizados para evaluar y gestionar los riesgos y oportunidades relevantes relacionados con el clima cuando dicha información sea importante.</p>
<p>Divulgaciones recomendadas</p> <p>a) Describir la supervisión que realiza el consejo de administración de los riesgos y oportunidades relacionados con el clima.</p> <p>b) Describir el papel de la dirección en la evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades relacionados con el clima.</p>	<p>Divulgaciones recomendadas</p> <p>a) Describir los riesgos y oportunidades relacionados con el clima que la organización ha identificado a corto, medio y largo plazo.</p> <p>b) Describir el impacto de los riesgos y oportunidades relacionados con el clima en los negocios, la estrategia y la planificación financiera de la organización.</p> <p>c) Describir la resiliencia de la estrategia de la organización, teniendo en cuenta diferentes escenarios relacionados con el clima, incluyendo un escenario de 2°C o inferior.</p>	<p>Divulgaciones recomendadas</p> <p>a) Describir los procesos de la organización para identificar y evaluar los riesgos relacionados con el clima.</p> <p>b) Describir los procesos de la organización para gestionar los riesgos relacionados con el clima.</p> <p>c) Describir cómo los procesos para identificar, evaluar y gestionar los riesgos relacionados con el clima están integrados en la gestión general de riesgos de la organización.</p>	<p>Divulgaciones recomendadas</p> <p>a) Revelar los parámetros utilizados por la organización para evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con el clima, de acuerdo con su estrategia y su proceso de gestión de riesgos.</p> <p>b) Revelar las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de Alcance 1, Alcance 2 y, si procede, Alcance 3, así como los riesgos relacionados.</p> <p>c) Describir los objetivos utilizados por la organización para gestionar los riesgos y las oportunidades relacionados con el clima y los resultados con respecto a los objetivos.</p>

Figura 6. Gobernanza integrada: divulgación y acción.

Conclusión

El gobierno corporativo está ampliando su mirada incorporando los aspectos de las dimensiones ESG. Frente al paradigma de la maximización del beneficio para el accionista de Friedman, la corriente de pensamiento de la teoría de los *stakeholders* ha ido ganando adeptos en las últimas décadas marcadas por la economía del conocimiento, la crisis financiera y la emergencia climática. En este contexto de demanda de mayor transparencia, la Unión europea pretende el liderazgo mundial en sostenibilidad y busca ampliar el concepto de gobernanza, introduciendo una Gobernanza+ que incluye más aspectos que el concepto tradicional de gobernanza y está elaborando una nueva directiva de Información no Financiera que establecerá el estándar europeo de información de sostenibilidad del futuro.

Referencias Bibliográficas

- ARGANDOÑA, A. (2021) *La empresa, una comunidad de personas. Cultura empresarial para un tiempo nuevo*. Plataforma Editorial, Barcelona.
- CANALS, J. (2010) *Building Respected Companies: Rethinking business leadership and the purpose of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CLARKE, Th. (2019) *Corporate governance and climate change: the new zeitgeist of sustainability for boards of directors*, pp. 375-400. *Research Handbook on Boards of Directors*, Edward Elgar, Cheltenham.
- CLARKE, Th.; O'BRIEN, J. y O'KELLEY, Ch. (editors) (2019) *The Oxford Handbook of the Corporation*, Oxford University Press, Oxford.
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2015) «Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas», Madrid.
- EGON ZEHNDER (2017) «Global Board Diversity Analysis (GBDA)», Egon Zehnder, Zurich.
- FTSE WOMEN LEADERS (2016) *Hampton-Alexander Review*, FTSE, Londres.
- GABRIELSON J.; KHLIF W. y YAMAK, S. (editors) (2019) *Research Handbook on Boards of Directors*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- LORSCH, J. W. (editor) (2012) *The Future of Boards: meeting the governance challenges of the twenty-first century*, Harvard University Press, cap. 2
- PALEPU KRISHNA, «Focusing on Strategy to Govern Effectively», pp. 37-52, Boston.
- MARTIN, J. y SUBIRATS, X. (2019) (editores), *El Buen Gobierno Corporativo en España: claves prácticas para su implantación y seguimiento*, Editorial Francis Lefebvre, Madrid.
- NUENO, P. (2016) *The 2020 Boards: The future of company boards*, LID.

- MCKINSEY & COMPANY (2016) «The Global Perspective: A collection of McKinsey insights focusing on boards of directors», McKinsey & Company, Nueva York.
- MONTAGON, P. (2018) Culture Indicators: understanding corporate behaviour, Institute of Business Ethics, Londres.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2020, 2021) Consejos de Administración de las empresas cotizadas en España, Madrid.
- SUBIRATS, X. (2018) ¿Cómo mejorar la efectividad de los Consejos de Administración?, *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol. 25, pp. 13-34, ACCID.
- VV. AA. (2017) Guía de Buen Gobierno para empresas pequeñas y medianas, Consejo General de Economistas de España, Madrid.
- VV. AA. (2020) Responsabilidad Social Corporativa, Memento Práctico, Consejo General de Economistas de España, Editorial Francis Lefebvre.



Associació Catalana de Contabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](https://twitter.com/AssociacioACCID)