

El ámbito Social de los criterios ESG

Guía para la Alta Dirección y el Consejo de Administración





Contenido

	¿Por qué es importante que los aspectos sociales sean supervisados por los órganos de gobierno y, en concreto, por el Consejo de Administración? Objetivo de este informe	02
	¿Qué incluimos cuando hacemos referencia a aspectos sociales? Descriptivo sobre los temas sociales relacionados con empleados, clientes, proveedores y sociedad en general y en qué deben poner el foco los consejos de administración	06
	2.1. Capital Humano. Empleados	11
	2.2. Clientes. Responsabilidad del producto	14
	2.3. Proveedores. Responsabilidad en la cadena de suministro	16
	2.4. Sociedad en general. Comunidades en las que se opera	17
	¿Cómo ponerlo en marcha? Desarrollar un plan integrado de compromiso social (<i>Social Commitment</i>)	18



1

¿Por qué es importante que los aspectos sociales sean supervisados por los órganos de gobierno y, en concreto, por el Consejo de Administración? Objetivo de este informe

Con la irrupción de los criterios ESG (*Environmental, Social & Governance*), al inicio de la década de los 2000, y especialmente vinculados a la inversión sostenible, los aspectos medioambientales han pasado a ser parte esencial en las agendas de las compañías. Acompañados con las informaciones sobre cambio climático, los compromisos asumidos en las COP, especialmente el Acuerdo de París, la sensibilización cada vez mayor de los consumidores y empleados y una regulación creciente, la sostenibilidad ambiental ha pasado a ser un elemento relevante para las empresas y los consejos de administración. Hasta tal punto que, cuando en muchas ocasiones se mencionan los aspectos ESG, lo que más pesa son los aspectos medioambientales sobre los otros dos restantes.

Los denominados aspectos sociales no se han visto todavía impulsados por esta “ola” asociada al ESG y la sostenibilidad. Los motivos pueden ser variados, desde falta de concreción sobre lo que se incorpora en dichos criterios, la dificultad para medirlos, compararlos y reportarlos o no visibilizar el impacto estratégico de los mismos en la sostenibilidad de las compañías.

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 marcó un antes y un después sin precedentes que supuso un despliegue extraordinario de la labor de la RSE de las empresas españolas. En este sentido la S de Social se vio impulsada focalizando en las personas donde las compañías priorizaron el bienestar social. Pero una vez superada esta situación de emergencia, y ante otras urgencias

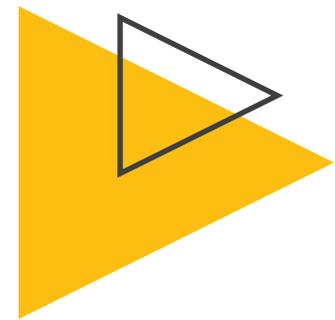


provocadas por las consecuencias de la invasión de Ucrania, las subidas del precio de la energía o las roturas de la cadena de suministro, se podría pensar que la S, la parte social de ESG, se difuminaba.

Sin embargo, nos encontramos en un entorno, con retos relevantes para las compañías en lo que a lo Social respecta como por ejemplo: en materia de talento y la fuerza laboral: la “gran resignación”, la diversidad en su sentido más amplio, la falta de perfiles en determinadas ocupaciones o el impacto de la Inteligencia Artificial (IA) en muchos trabajos y el necesario *upskilling* de las plantillas. En el ámbito de los proveedores, ya no vale mirar a otro lado. La normativa europea en materia de *reporting* de sostenibilidad y diligencia debida, amplía la responsabilidad en materia de derechos humanos a toda la cadena de valor. Cuando miramos a los clientes, los aspectos son múltiples. Un consumidor que cada vez demanda estar mejor informado, y donde la sostenibilidad, aunque en diferente medida según los perfiles, empieza a ser un elemento en las decisiones de compra. Y, por último y no menos importante, nos queda el papel de la empresa en la sociedad. ¿Cómo pasar de un modelo de filantropía social sin mayor impacto que realizar donaciones, a un análisis de cómo la empresa puede contribuir activamente al desarrollo de su entorno y cómo el mismo afecta a su marca y reputación?. Cuando se menciona la S es determinante integrarla en las estrategias de negocio de modo que las empresas sean transformadoras, agentes de cambio, identificando la creación de valor social como parte

esencial del valor empresarial. El papel de la alta dirección obviamente es crucial para impulsar los aspectos sociales que contribuyen a una sociedad mejor.

A todo lo anterior tenemos que unir que los inversores y las agencias de calificación han dado tradicionalmente más relevancia a los aspectos medioambientales, quizás porque al haber sido relativamente más fácil estandarizar indicadores cuantitativos, la agenda global ha integrado antes la E, con el impulso también de la regulación. Los datos relacionados con los aspectos sociales son difíciles de cuantificar, asegurar su exactitud y compararlos entre sectores y compañías y “por ende”, su vinculación con la cuenta de resultados y otros parámetros financieros, más difícil de establecer. Además, dada la idiosincrasia de cada territorio, un mismo indicador puede tener distinta valoración dependiendo del contexto geográfico en el que pongamos foco. Tanto es así que ni la Comisión Europea ha sido capaz de definir a día de hoy una taxonomía social, como sí ha hecho en cambio con la taxonomía ambiental. No obstante, los inversores cada vez se muestran más exigentes demandando información de temas tan específicos como los avances en Derechos Humanos. Cada vez es más evidente que estamos en un entorno complejo con más regulación en torno a lo Social y aquellas compañías que se anticipen serán las que se adapten mejor y se aseguren el mejor desempeño en el largo plazo.



A pesar de las señales de que los negocios crecen con asuntos ESG, lo cierto es que también hay un auge anti ESG debido al cambio de criterio de algunos inversores, falta de claridad en las definiciones o la politización. Estamos ante un tema, que engloba muchas facetas y quizás ello ha dado lugar a más confusión. Lo primero que debemos hacer es separar la legalidad de la voluntariedad. Lo que la ley dice que se debe cumplir no tiene más discusión, pero la empresa que quiera liderar y tener una ventaja competitiva, no se puede quedar en el cumplimiento estricto, debe anticiparse y estar preparada. Necesita hacer una reflexión de dónde está, cuál es su ambición y cómo conecta con la estrategia. Las políticas y acciones de una compañía hoy tienen impacto en los resultados actuales y futuros de la empresa. Y lo hace tanto desde el punto de vista positivo como negativo. Un desarrollo adecuado de los aspectos sociales es generador de valor para la compañía. Asimismo, los errores en la gestión de los derechos humanos, por ejemplo, en la cadena de valor, en las relaciones laborales o riesgos de producto pueden impactar negativamente en la reputación de las empresas y su licencia para operar.

Por todo ello, los aspectos sociales, de tanta relevancia para la sostenibilidad, no pueden estar fuera de la agenda de los comités de dirección y

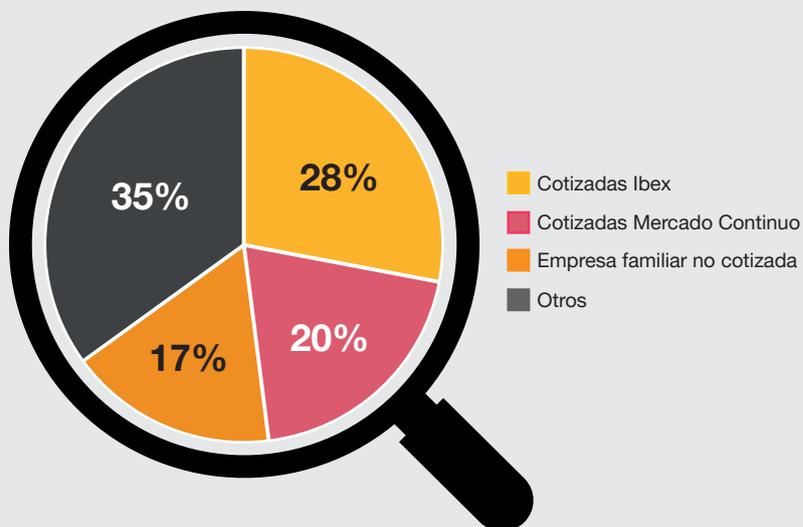
los consejos de administración. Este documento pretende ser una guía para los miembros de los órganos de gobierno de las empresas, para que les ayude a identificar la importancia de estos aspectos sociales y así poder hacer, como su rol requiere, las preguntas adecuadas y revisar e impulsar las actuaciones necesarias.

Al final de este documento hemos incluido un cuestionario de autoevaluación que, recopilando sobre cada uno de los aspectos tratados en esta guía, servirá para evaluar el desarrollo de la compañía en relación a los asuntos sociales.

Para la elaboración de este documento, primero hemos querido conocer cómo se están tratando hoy los asuntos sociales en los consejos de administración de empresas en España. Para ello, hemos realizado una encuesta a un grupo de casi 100 consejeros. De ellos, más de la mitad corresponden a compañías cotizadas y mayoritariamente son consejeros independientes (ver gráficos 1 y 2 en la página siguiente).

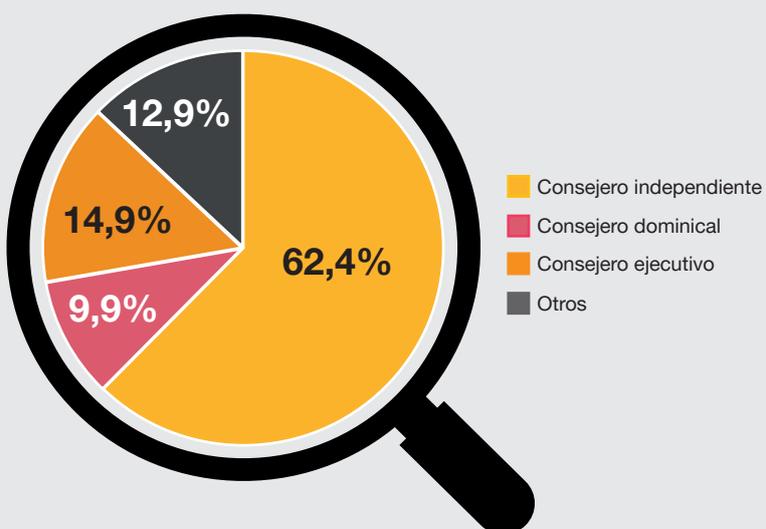
Esta encuesta se ha completado con entrevistas personales a consejeros para profundizar en algunos de los resultados que han salido de la misma.

Gráfico 1
Tipología de compañía a la que pertenecen los que han respondido a la encuesta



Fuente: elaboración propia en base a encuesta a 98 consejeros.

Gráfico 2
Posición que ocupan los que han respondido a la encuesta



Fuente: elaboración propia en base a encuesta a 98 consejeros.



2

¿Qué incluimos cuando hacemos referencia a aspectos sociales? Descriptivo sobre los temas sociales relacionados con empleados, clientes, proveedores y sociedad en general y en qué deben poner el foco los consejos de administración

El primer paso para determinar en qué ámbitos centrar la estrategia social es analizar a los principales grupos de interés y sus expectativas. En función del sector en que opere, podremos encontrar diversos colectivos, pero hay cuatro que siempre van a estar presentes: empleados, clientes, proveedores, accionistas y sociedad en general.

Para cada uno de estos colectivos, el análisis nos tiene que ayudar a determinar cómo la compañía afecta al grupo de interés, positiva y negativamente, y también cómo los mismos impactan en la empresa, partiendo de lo que se conoce como un análisis de doble materialidad. La materialidad es el criterio que permite detectar la información relevante acerca de la cual la compañía ha de informar. La doble materialidad debe de contemplar tanto la materialidad financiera (riesgos y oportunidades que podrían influir sobre la generación de ingresos futuro, el valor de la empresa, en el corto, medio o largo plazo) y la materialidad de impacto (información de sostenibilidad con huella significativa real o potencial sobre las personas o el planeta en el corto, medio o largo plazo). En el proceso de valoración de la materialidad ha de darse la misma importancia a la

materialidad de impacto que a la materialidad financiera. Un tema de sostenibilidad puede ser material si lo es desde la perspectiva de impacto, desde la perspectiva financiera o desde ambas.

Como ya se ha mencionado, habrá aspectos que ya estén cubiertos por la regulación y que no consideraremos que formen parte de los criterios ESG. Un ejemplo de ello es la determinación de un salario digno para los empleados que asegure los niveles mínimos de subsistencia. En países como España esto ya se encuentra cubierto por el salario mínimo, por lo que puede no ser tan relevante o material para una compañía como si resultara en un país en vías de desarrollo. Obviamente es una importante discusión, que exigirá análisis en detalle país por país.

El Grupo Asesor Europeo de Información Financiera (EFRAG) recibió el encargo de la Comisión Europea de preparar los borradores de indicadores que sirvieran de base para informar en el marco de la Directiva sobre Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD). EFRAG publicó los documentos transversales, sobre conceptos y principios,



estrategia, gobierno corporativo y materialidad; y los documentos temáticos (5 sobre medio ambiente, 4 sobre temas sociales y 1 sobre gobernanza). Los estándares temáticos sociales están referidos a empleados propios (1), trabajadores de la cadena de suministro (2), comunidades (3) y consumidores (4). En todos ellos las empresas han de informar acerca de políticas, procesos de involucración, procesos de reparación y canales de denuncia.

La nueva Directiva CSRD obligará en torno a 50.000 empresas progresivamente. En España, desde 2024 están sujetas más de 5.500 compañías; las cotizadas que ya estaban sujetas a la Directiva de Divulgación de Información No Financiera (NFRD). En 2025 estarán obligadas todas las grandes empresas de la UE, incluyendo las grandes filiales europeas de terceros países. En 2026 las pymes (que tienen la

posibilidad de obtener una exención hasta 2028), las entidades de crédito y compañías de seguros de caución. Y en 2028 las empresas de terceros países con una sucursal o filial en la UE.

Las principales novedades de la nueva Directiva son la doble materialidad, que hemos explicado previamente, y los estándares elaborados por EFRAG, que abordamos a continuación. En cuanto a la verificación de la información las empresas están obligadas a un aseguramiento limitado, que deberá ser realizado por un tercero independiente. Se prevé que la verificación limitada evolucione hacia un aseguramiento razonable a partir de 2028. Además, la CSRD exige a las empresas preparar sus estados financieros y su informe de gestión en formato XHTML, de acuerdo con un sistema de categorización digital de la información.

Gráfico 3 Cuadro de indicadores

ESRS 1: Requisitos generales de información de sostenibilidad.

ESRS 2: Información general que debe publicarse (193 data points).



Fuente: elaboración propia.

El Informe sobre Taxonomía social de la Unión Europea¹ establece tres objetivos, con subobjetivos incorporados, para los principales grupos de interés.

Ámbitos que la taxonomía sugiere abordar:



En línea con la CSRD, las empresas tendrán que informar acerca de:

- Descripción de su modelo de negocio y estrategia, oportunidades, resistencia a los riesgos de sostenibilidad y planes de transición.
- Objetivos y su estado de progreso.
- Gobernanza de la sostenibilidad en la empresa: órganos de administración, gestión y supervisión, así como sus conocimientos y capacidades para desempeñar su función.
- Sistemas de incentivos relacionados con la sostenibilidad.
- Impactos principales y adversos de la empresa, y medidas para prevenirlos, mitigarlos y remediarlos.
- Diligencia debida en materia de sostenibilidad y proceso para llevarla a cabo.

- Información sobre operaciones comerciales, cadena de valor, incluidos productos y servicios, relaciones comerciales y su cadena de suministro.
- Descripción de las políticas de la empresa en materia de sostenibilidad.
- Descripción de los principales riesgos para la empresa relacionados con la sostenibilidad.

Objetivo 1. Empleados

Trabajo decente (para los empleados propios y de la cadena de valor). Este objetivo incluye los siguientes subobjetivos:

- Promover el trabajo decente a través del diálogo social, establecer salarios que permitan vivir dignamente, evitar las condiciones de trabajo precarias, incluir medidas para asegurar la

¹ <https://commission.europa.eu/system/files/2022-03/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf>

seguridad y salud en el trabajo, formar a los empleados en las habilidades y competencias necesarias, ofrecer protección social según los entornos laborales y evitar cualquier modo de trabajo infantil o forzado.

- Promover la igualdad y no discriminación a través de asegurar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, favorecer la integración de colectivos desfavorecidos, asegurar que no hay brechas salariales por condición de género u otros elementos no justificados, ofrecer medidas de flexibilidad y conciliación entre la vida laboral y la vida personal.
- Promover que los derechos humanos y los derechos de los trabajadores se cumplen en toda la cadena de valor, haciendo las revisiones necesarias.

Objetivo 2. Clientes

Este objetivo se centra en las personas, en su rol de usuarios finales de determinados productos y servicios, que plantean mayores riesgos para la salud o la seguridad, o que tienen el potencial de ayudar a las personas a satisfacer las necesidades humanas básicas.

Este objetivo incluye los siguientes subobjetivos, alineados con el marco AAAQ, sugerido por la taxonomía europea, que por sus siglas en inglés se refiere a incorporar la accesibilidad, aceptabilidad, disponibilidad y calidad en los productos y servicios:

- Asegurar que los productos y servicios son seguros y saludables.
- Diseñar productos que sean duraderos y reparables.
- Promover la protección y privacidad de los datos personales de los clientes.
- Desarrollar prácticas de marketing responsable, que incluyan ofrecer al cliente toda la información relevante, en una manera comprensible, para que se puedan tomar decisiones informadas.
- Asegurar el acceso a productos sanitarios de calidad, mejorar el acceso a una alimentación sana y nutritiva, agua de calidad, vivienda y educación.

Objetivo 3. Comunidades y Sociedad

Este objetivo se centra en las personas en su papel de miembros de comunidades y hace hincapié en el respeto y el apoyo a los derechos humanos. Los subobjetivos bajo este objetivo incluyen:

- Promover la igualdad y el crecimiento inclusivo, a través de desarrollar las infraestructuras económicas básicas (transporte, electricidad, servicios financieros y telecomunicaciones, incluyendo internet), asegurar los cuidados infantiles y la protección a la infancia, inclusión de las personas con discapacidades, desarrollar trabajos decentes y acompañar en los procesos asociados a las transformaciones digitales o medioambientales y promover la igualdad entre géneros.
- Promover el desarrollo de las comunidades, considerando sus puntos de vista en las decisiones tomadas que les afecten, evitando los impactos negativos en las mismas.
- Asegurar el respeto a los derechos humanos de las comunidades, y en especial de los grupos indígenas, incluyendo procesos de obtener su consentimiento previo y expreso sobre las decisiones que les afecten.

La diligencia debida en materia de derechos humanos se aborda a fondo en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, un marco reconocido internacionalmente que establece medidas prácticas para ayudar a las empresas a identificar, prevenir, mitigar y dar cuenta de cómo abordan el impacto real y potencial de sus operaciones, cadenas de valor y relaciones comerciales. Estas Líneas Directrices de la OCDE han sido actualizadas en junio de 2023, para adaptarse al contexto social de las empresas internacionales, teniendo en cuenta prioridades sociales, medioambientales y tecnológicas.





En esta actualización de 2023, se recomienda ampliar la diligencia debida a todas las formas de corrupción, con procedimientos para asegurar la visibilidad, efectividad y equivalencia funcional de los puntos de contacto nacional para la conducta empresarial responsable. Se anima al aseguramiento externo de la información, identificando riesgos e impactos materiales; mejorando la relevancia, calidad y comparabilidad de la información. Los datos sobre conducta empresarial responsable pueden ser considerados materiales si su omisión o error puede influir la valoración del inversor acerca del valor de la empresa. La información material varía en el tiempo de acuerdo al contexto local, circunstancias específicas de la empresa y requerimientos legales.

Como vemos, cada compañía deberá determinar cuáles de estos aspectos son relevantes para ella. En el gráfico 4 se resumen algunos de los temas principales, que podrán ampliarse en función de la actividad y características de la compañía, y que iremos detallando en los siguientes apartados.

A continuación, concretamos cada uno de los cuatro aspectos, al final de cada uno de ellos identificaremos cuestiones que se pueden plantear los miembros de los órganos de gobierno.

Gráfico 4
Una visión global de los aspectos Sociales en el ámbito de los aspectos ESG

Pilar social			
Capital humano	Responsabilidad de producto	Responsabilidad en la cadena de suministro	Oportunidades sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Atracción, retención y desarrollo del talento. • Diversidad e inclusión. • Equidad salarial. • Salud y seguridad. • Impacto de la Inteligencia Artificial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información y etiquetado de productos. • Seguridad de producto y calidad. • Seguridad y privacidad de los datos. • Inversión responsable. • Satisfacción de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares laborales en la cadena de suministro. • Controversias en la cadena de suministro. • Derechos Humanos. • Responsabilidad en la relación con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución a las comunidades. • Fomento del consumo responsable. • Sensibilización y activismo social. • Inversión de impacto social.

Fuente: PwC, *Guía para la integración de los aspectos ESG en los Consejos de Administración*².

² <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/guia-esg-consejos-administracion.pdf>





2.1. Capital Humano – Empleados

Las empresas deben considerar adecuadamente los factores que afectan a sus equipos para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Cuando las personas experimentan un alto grado de satisfacción en su entorno laboral, este sentimiento se traduce en un aumento significativo de su productividad y compromiso. Una fuerza laboral que goza de buena salud, tanto física como mental, disminuye las bajas laborales y el absentismo. Todo ello se refleja en la mejora de la calidad del trabajo que realizan e

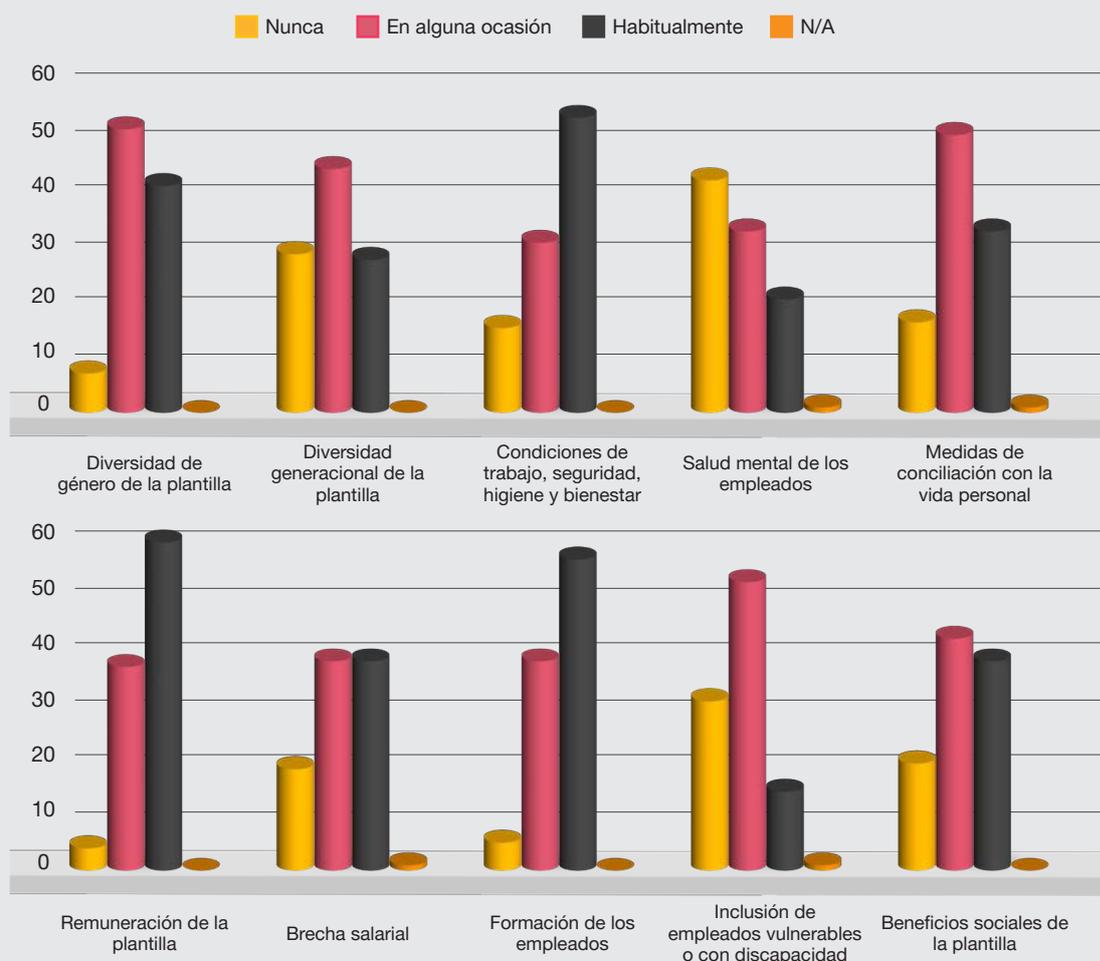
impacta en la reputación de la compañía como empleador, tanto en la atracción como en la retención de los talentos clave dentro de la organización. Además, las empresas que generan entornos inclusivos donde las personas son ellas mismas favorecen contextos de innovación y mejor atención a sus clientes a su vez diversos como reflejo de la propia sociedad.

Hemos preguntado a los consejeros sobre qué aspectos relacionados con los empleados se tratan en el Consejo de Administración, resumiéndose en el siguiente gráfico.



Gráfico 5

Temas relacionados con los empleados que se tratan en el Consejo de Administración



Fuente: elaboración propia en base a encuesta a consejeros.



Como se puede observar, las áreas donde más foco se está poniendo tienen que ver con la remuneración de la plantilla y la formación de los mismos. Sin embargo, ámbitos como la salud mental de los empleados, la inclusión de colectivos vulnerables o la diversidad no están en la agenda habitual de los consejos. A continuación, identificamos algunas de las cuestiones que se pueden plantear por los consejeros.

Formación, capacitación y desarrollo profesional

La formación, capacitación y desarrollo profesional son componentes fundamentales para el crecimiento tanto individual como colectivo de los empleados y para el éxito a largo plazo de la empresa. No sólo es importante que los empleados tengan los conocimientos para hacer hoy su trabajo, sino que puedan capacitarse para las demandas del futuro. Sin duda, esto es necesario para las compañías que se encuentran en un entorno muy cambiante y donde aspectos como la tecnología o la Inteligencia Artificial van a transformar muchos de los puestos de trabajo. Se podrán, entre otros temas, profundizar en los siguientes aspectos:

- ¿Tiene la empresa una estrategia para la formación y desarrollo de habilidades para los diferentes colectivos de la organización? ¿Cómo se mide su eficacia? ¿Cuál es la inversión en formación en relación con las empresas de su entorno y sector?
- ¿Qué nuevas habilidades y competencias se requerirán en el futuro en función de la estrategia de la compañía?

- ¿Cómo se prevé el *upskilling* o formación en nuevas habilidades y competencias, que permitan crecer en su rol actual mejorando la productividad en el puesto o facilitando la promoción interna en la empresa?
- ¿Se ha considerado cómo va a afectar la Inteligencia Artificial a la compañía y qué impacto va a tener en los empleados? ¿Se requerirán nuevas competencias que habrá que desarrollar?

Diversidad de género, raza, edad u otras condiciones

Disponer de una plantilla diversa no es solo un aspecto de derechos humanos, sino enriquece a la compañía cuando permite incorporar puntos de vista y capacidades diferentes, favorece la innovación y permite incorporar al mejor talento, sin considerar aspectos como género, raza o edad. En este punto los aspectos a revisar podrían incluir:

- ¿Cuáles son los ratios de diversidad de la compañía en sus diferentes aspectos, así como áreas? ¿Cuál es el porcentaje de mujeres y hombres en las diferentes geografías donde opera la compañía, en las áreas funcionales, por categoría o por división?
- ¿Cómo es la evolución de los datos? ¿Hay un progreso en los mismos? ¿Cómo son los datos en la comparación con las empresas de su entorno?



- ¿Cuáles son las medidas que se están tomando para fomentar la diversidad? ¿Están siendo efectivas dichas medidas? ¿Las políticas de RRHH de contratación y promoción interna aseguran que se selecciona al mejor talento independientemente de su género, edad o procedencia y se facilita la diversidad?
- ¿Hay alguna iniciativa para ofrecer oportunidades laborales a trabajadores vulnerables o con discapacidad?
- ¿Estamos preparando a la plantilla para el reto del trabajo intergeneracional con lo que supone el envejecimiento de la población en España y la falta de talento joven?

Seguridad y salud de los empleados

La salud y seguridad de los empleados son prioritarias para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. El consejero debe revisar no sólo que están definidas e implantadas las políticas de seguridad, para prevenir accidentes y promover un entorno de trabajo seguro, sino que los empleados reciben la capacitación necesaria para comprender y seguir las prácticas de seguridad. En este apartado se podrá revisar:

- ¿Cuáles son los datos de siniestralidad laboral? ¿Qué medidas se están tomando en función de estos?

- ¿Existen políticas de bienestar, que promuevan la salud física y mental de los empleados?
- ¿Cómo son utilizadas y valoradas por los empleados?
- ¿Hay indicadores que permitan medir su impacto?

Conciliación entre trabajo y vida personal

En relación a indicadores específicos a recoger, EFRAG propone, entre otros, los siguientes:

- Porcentaje de empleados propios cubiertos por el sistema de salud y seguridad.
- Número de accidentes laborales.
- Número de casos de enfermedades derivadas del ámbito laboral.
- Número de días perdido por accidentes laborales o enfermedades derivadas del ámbito laboral.

En relación a conciliación, EFRAG propone, entre otros, los siguientes indicadores:

- Porcentaje de empleados que pueden disfrutar de permisos familiares.
- Porcentaje de empleados que disfrutaron o disfrutaron de permisos familiares, por género.
- Brecha de género en salarios, por categoría de empleado.

Actualmente España tiene una brecha de género del 79,1 %, situándose en la posición 18 del ranking de Brecha de Género elaborado por el Foro Económico Mundial. Esta brecha ha disminuido ligeramente respecto al año pasado, pero existe una gran oportunidad para las empresas de seguir dando pasos hacia la equidad de género.

Fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es esencial para la satisfacción y el rendimiento de los empleados. El Consejo de Administración debe revisar si:

- ¿Se ofrecen políticas de flexibilidad laboral, para ayudar a empleados a equilibrar responsabilidades laborales y personales, en especial apoyo a padres, madres y cuidadores?
- ¿Llegará el momento en que no sólo elijan trabajar en mi empresa por remuneración sino por diferentes medidas conciliadoras o diferenciales con respecto de otras compañías de mi sector o de otro?

Remuneración

La política de remuneración, más allá de cumplir la legislación salarial, debe asegurar una compensación adecuada a los roles y responsabilidades. Una compensación adecuada ayudará al compromiso de los empleados, a la estabilidad de la plantilla y a la cultura corporativa. De manera especial se deberá vigilar:

- ¿Los modelos de retribución aseguran que la misma está basada en criterios objetivos de capacitación y rendimiento?
- ¿Se realizan análisis para identificar la existencia de brechas salariales no justificadas?

- ¿Los incentivos planteados promueven la generación de mayor y mejor impacto social?
- Inteligencia Artificial (IA) y en general la incorporación de la tecnología de manera masiva al mundo laboral y personal.

La incorporación de modelos de IA está afectando a los empleados de diversas maneras, no solo en lo que implica de cambio en los puestos de trabajo y las necesarias adaptaciones, sino también en lo que implica el uso de algoritmos en la toma de decisiones empresariales que pueden afectarles. Por ejemplo, la conocida como Ley Rider³, garantiza al empleado ser informado por la empresa de los parámetros, reglas e instrucciones en los que se basan los algoritmos o sistemas de Inteligencia Artificial que afectan a la toma de decisiones que pueden incidir en las condiciones de trabajo, el acceso y mantenimiento del empleo, incluida la elaboración de perfiles. Y esta obligación se hace extensiva a los empleados de otros sectores. El consejero podrá cuestionar aspectos como:

- ¿Se ha analizado cómo impactan en los trabajadores los diversos proyectos basados en IA que esté desarrollando o planificando la compañía?
- ¿Se ha revisado que los procesos en los que participa la Inteligencia Artificial cumplen con los criterios de IA responsable?
- ¿Han tenido en cuenta los diferentes sesgos de las personas que configuran dichos procesos de la Inteligencia Artificial?

2.2. Clientes – Responsabilidad del producto

El ámbito de clientes es un área que en muchas ocasiones no se asocia con la sostenibilidad o los criterios ESG, sin embargo, es un elemento clave de la sostenibilidad de la compañía. En este sentido no se está revisando a los clientes desde un punto de vista comercial, sino el impacto positivo o negativo que su relación con la empresa puede tener sobre ellos.

Se incluyen aspectos como la seguridad de los productos, la información adecuada sobre los mismos, la publicidad responsable o la atención adecuada a los consumidores. El qué incorporar específicamente dependerá de la industria donde

³Ley 12/2021, de 28 de septiembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.

se opere y las características de la compañía. Cuando se revisan las acciones con clientes desde el punto de vista social, hay que incorporar una mirada desde el punto de vista del cliente o consumidor. En ese momento es cuando otros aspectos como la durabilidad del producto, la posibilidad de reparación o la conexión fácil con la empresa adquieren más relevancia.

Como hemos mencionado anteriormente, a la hora de considerar el impacto social generado directamente por los productos y servicios, es especialmente útil el marco AAAQ⁴ propuesto en taxonomía social:



En la encuesta que hemos hecho a los consejeros, se pone de manifiesto que estos aspectos de clientes, más directamente vinculados con el negocio y la cuenta de resultados, ocupan mayor atención de los consejos.

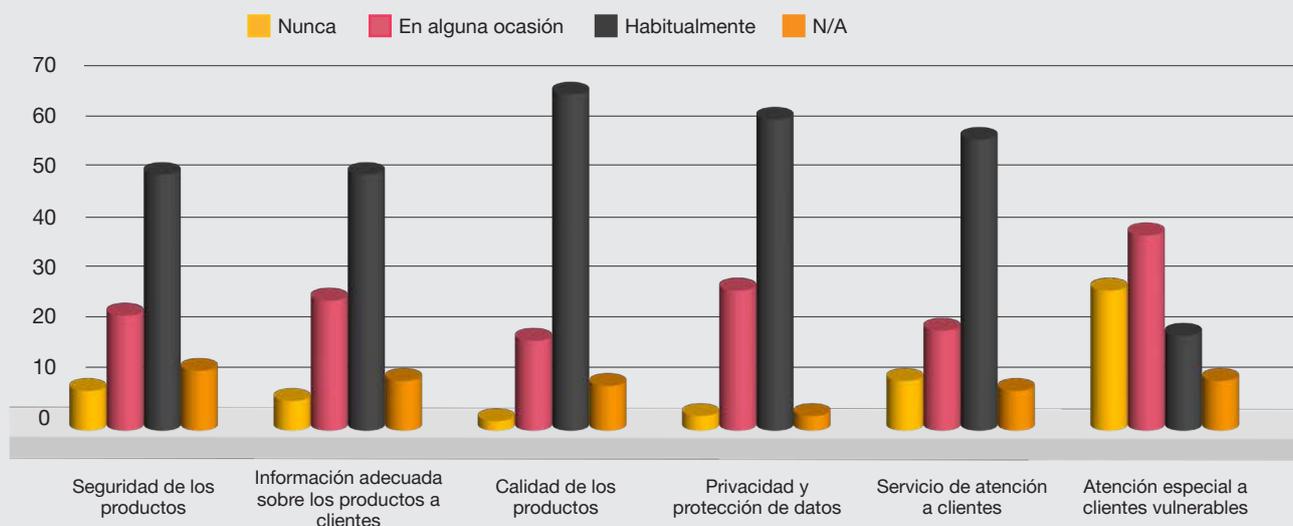
En general, los consejos prestan atención a todos los aspectos relacionados con la calidad, seguridad e información de los productos, así como la privacidad y protección de los datos (ver gráfico 6).

Sin embargo, la atención a clientes vulnerables no es un asunto que se trate en el Consejo o solo de manera puntual. En este punto hay que destacar que el Plan Nacional de Derechos Humanos tiene como uno de sus ejes garantizar la igualdad de trato, la no discriminación y la protección de grupos específicos. Esta protección a colectivos vulnerables es de especial relevancia en las empresas que proporcionan productos y servicios básicos, como la luz o el agua y de servicios financieros. Es importante mencionar que todas las personas podemos vernos en situación de vulnerabilidad en algún momento de nuestra vida. Más allá de la protección por vulnerabilidad, también el atender a colectivos específicos puede verse como una oportunidad para la compañía de ampliar su posición en el mercado, así como reforzar su reputación.

Poner al vulnerable en el centro del desarrollo de los productos, multiplica la innovación y la calidad del producto (dado que lo estás estresando ante las circunstancias más exigentes), como por ejemplo: discapacidad y colectivos *senior*.

Gráfico 6

Temas relacionados con los clientes que se tratan en el Consejo de Administración



Fuente: elaboración propia en base a encuesta a consejeros.

⁴AAAQ - Availability, Accessibility, Acceptability and Quality. https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-08/220228-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en.pdf

Relacionamos a continuación algunas de las preguntas a modo orientativo que se puede hacer el Consejo en relación con el ámbito de clientes:

- ¿Cómo se valora la calidad de nuestros productos / servicios? ¿Cuáles son los datos asociados a quejas y reclamaciones?
- ¿Cómo escuchamos la opinión de los clientes? ¿Disponen de diferentes canales de comunicación acordes a sus necesidades? ¿Cuáles son las métricas del servicio de atención a clientes?
- ¿Se han reportado incidentes relacionados con la seguridad del producto?
- ¿Aseguramos que la información de nuestros productos, incluidas las cláusulas contractuales cuando las haya, son claras y accesibles para nuestros clientes?
- ¿Hemos analizado la durabilidad de los productos y cómo se podría mejorar con un enfoque al cliente?
- ¿Cuáles son los procesos en curso en materia de protección de datos y privacidad? ¿Se ha reportado algún incidente de ciberseguridad en esta materia?
- ¿Se ha hecho alguna reflexión sobre el impacto de nuestro producto/servicio en colectivos vulnerables? ¿Cómo los estamos atendiendo?

2.3 Proveedores. Responsabilidad en la cadena de suministro

Los proveedores son un elemento clave del negocio y cuando revisamos nuestra relación con ellos desde el punto de vista social, nos centramos en cómo nuestra relación con ellos les permite un desarrollo adecuado y a su vez nos aseguramos de que los derechos humanos, que consideramos esenciales en nuestra compañía, se cumplan también en las empresas que nos suministran.

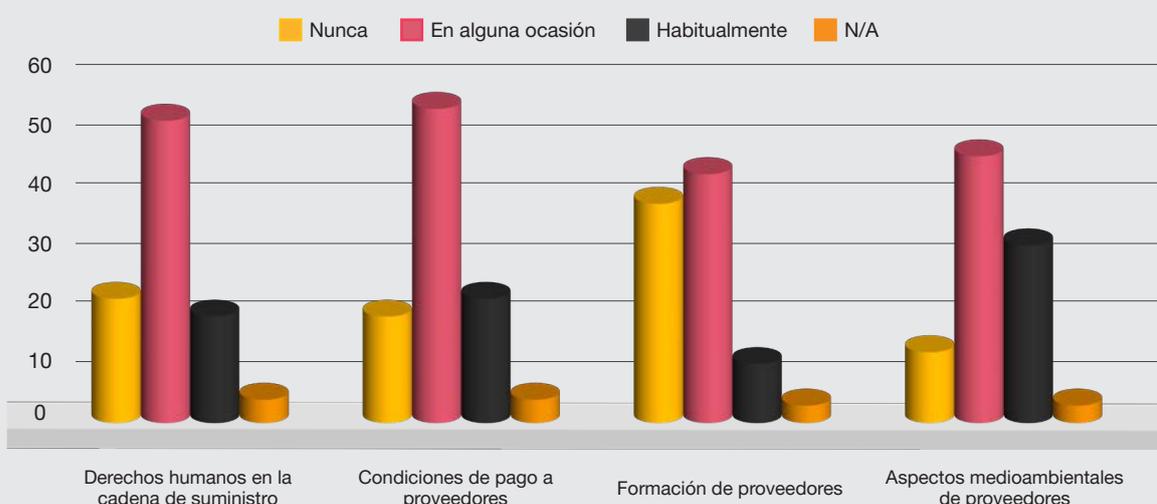
De manera general, en la encuesta que hemos elaborado, se pone de manifiesto que no es un tema que se trate en el Consejo de Administración, salvo en la parte que tiene que ver con aspectos medioambientales de los proveedores.

El avance de la legislación y los compromisos medioambientales ha exigido que las compañías pongan el foco también en los aspectos que impactan en el entorno de sus proveedores y para que la empresa pueda cumplir, lo ha de hacer su cadena de valor. Por ejemplo, para cumplir los objetivos de descarbonización se deben tener en cuenta las emisiones de toda su cadena de suministro, incluyendo proveedores y transportistas.

Sin embargo, los restantes aspectos no han sido objeto de foco hasta ahora por parte del Consejo de Administración. Ámbitos como las condiciones de pago o la formación, son elementos que ayudan a una relación estable con los proveedores y de ahí su impacto en la sostenibilidad. Los aspectos de derechos humanos en la cadena de valor están siendo objeto de nuevas regulaciones en el ámbito comunitario y español. A la fecha de este informe se encuentra en trámite de aprobación la Directiva Europea de Diligencia Debida en materia de sostenibilidad⁵ cuyo objeto es garantizar que las empresas que operan en el mercado interior adopten medidas para identificar, prevenir, mitigar, eliminar y reparar los efectos adversos en los derechos humanos y el medio ambiente de sus actividades propias, las de sus filiales, pero también en las de sus cadenas de valor.

Así, esta propuesta exige a las empresas de la UE que evalúen a sus proveedores a lo largo de toda la cadena de suministro global, incluyendo todas las relaciones comerciales directas e indirectas, esto incluye la prevención y mitigación de los efectos adversos de actividades en los derechos humanos, como por ejemplo trabajo infantil o explotación de los

Gráfico 7
Temas relacionados con los proveedores que se tratan en el Consejo de Administración



Fuente: elaboración propia en base a encuesta a consejeros.

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52022PC0071>



trabajadores. Las preguntas que pueden plantearse los consejeros incluirán aspectos como:

- ¿Se ha identificado cuáles son los riesgos en el ámbito social y sobre derechos humanos en nuestra cadena de valor? ¿Se han identificado los impactos negativos reales o potenciales sobre los derechos humanos para tomar las medidas adecuadas para prevenirlos, mitigarlos y remediarlos?
- ¿Ha establecido la compañía sus objetivos y planes de acción asociados en este ámbito?
- ¿Se han definido políticas y sistemas de gestión de dichos riesgos? ¿Quién ha asumido la responsabilidad sobre el mismo en la compañía?
- ¿Existen procedimientos de reclamaciones y se garantiza que todos los integrantes de la cadena de suministro puedan acceder a ellos?
- ¿Se ha definido un plan de supervisión y mejora continua?

2.4 Sociedad en general. Comunidades en las que se opera

Más allá de los grupos de interés directamente relacionados con la empresa, como sus empleados, clientes y proveedores, las empresas tienen impactos positivos y negativos en las comunidades en las que operan. De esta manera, las compañías y sus consejos deben reflexionar sobre sus impactos directos, no sólo desde el punto de vista medioambiental, sino también social.

Cuando hemos preguntado a los consejeros sobre qué asuntos en esta materia se están tratando en sus reuniones se pone de manifiesto que de manera general son temas que se revisan en alguna ocasión, pero no de manera habitual. Cabe destacar que, sobre

los temas consultados, el ámbito al que se presta menos atención es a los programas de innovación y emprendimiento social. En este sentido, algunas compañías sí han avanzado en asociar los temas sociales con la estrategia y así identificar nichos de productos y servicios, que pueden ser abordados desde iniciativas innovadoras y emprendedoras que se pueden incorporar a la compañía.

En este punto es importante destacar que en la medida en que las acciones sociales estén vinculadas con el negocio, tendrán más posibilidades de prosperar y perdurar en el tiempo. Así vemos, por ejemplo, programas de voluntariado que están consiguiendo vincular más al empleado con la organización, programas de apoyo social a colectivos vulnerables, que se vinculan con acciones comerciales, o el desarrollo de nuevos productos y servicios vinculados al emprendimiento social.

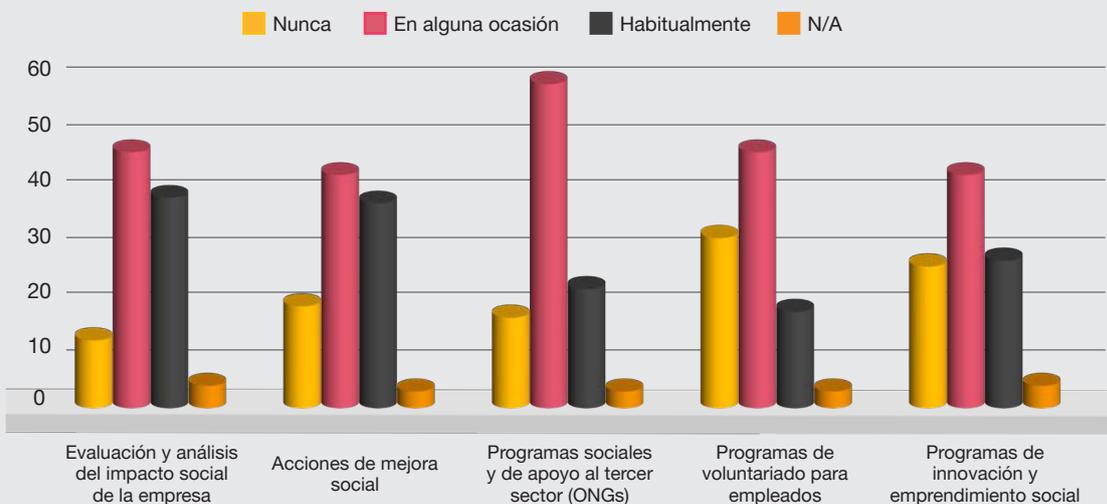
Algunas de las cuestiones que los consejeros podrán plantear se refieren a:

- ¿Se ha desarrollado una evaluación y análisis del impacto social de la empresa?
- ¿Cuáles son las actividades filantrópicas que se llevan a cabo y cómo se vinculan con la estrategia?
- ¿Se facilita que los empleados desarrollen actividades de voluntariado? ¿Cómo se mide su efectividad e impacto?
- ¿Cómo se relaciona la compañía con las entidades no lucrativas que trabajan en ámbitos asociados con la empresa (desarrollo local, formación para el empleo, acceso al trabajo de colectivos vulnerables)?
- ¿Se incorpora dentro de las líneas de diseño y desarrollo de nuevos productos el ámbito social de los mismos?



Gráfico 8

Temas relacionados con las comunidades que se tratan en el Consejo de Administración



Fuente: elaboración propia en base a encuesta a consejeros.



3

¿Cómo ponerlo en marcha? Desarrollar un plan integrado de compromiso social (*Social Commitment*)

El primer paso sería disponer de una visión integral de cómo la compañía está abordando y avanzando en los aspectos sociales en ocasiones denominado Compromiso Social o en su versión en inglés *Social Commitment*. Este compromiso social, en la medida que está alineado con la estrategia empresarial, es una fuente de valor para las compañías en diversos ámbitos que se resumen en el gráfico 9.

De esta manera, y más allá del análisis individual de las cuestiones que se han ido definiendo en el apartado anterior, las compañías y, en consecuencia, sus órganos de gobierno deberían disponer de un plan integrado que asegure que se está poniendo el foco adecuado en los aspectos sociales. Para ello, un buen enfoque incluiría:

- **Incorporar los aspectos sociales en la estrategia de sostenibilidad**

Antes de iniciar el análisis de los temas sociales de manera individual, el Consejo debería tener un entendimiento adecuado de cuáles son los aspectos sociales más relevantes para la industria y entorno en los que actúa. Esto es importante, especialmente cuando la empresa opera en diferentes geografías, donde los problemas sociales o las condiciones en materia de fuerza laboral, derechos de los consumidores o relaciones con los proveedores pueden ser muy diferentes.

De esta manera, los asuntos sociales estarán vinculados con la estrategia empresarial, incorporando en la misma objetivos sociales alineados con los objetivos de negocio. Esto



Gráfico 9

Palancas de valor del Compromiso Social para la Estrategia Empresarial

Apoyo al propósito empresarial	Marca y reputación reforzadas	Empleados mas comprometidos
El propósito que cada compañía ha establecido se concreta en cómo desarrolla los aspectos sociales con sus grupos de interés, confirmándolo y ayudando a alcanzarlo.	Como se comporta socialmente una empresa es objeto de seguimiento por parte de sus grupos de interés y afecta positiva o negativamente a su marca y reputación.	Tanto por el comportamiento de la compañía directamente hacia ellos, como los que perciben que realiza en relación a otros grupos de interés, impacta directamente en la vinculación del empleado con la compañía.
Cientes mas satisfechos	Mejor posicionamiento ante inversores	Anticipación al marco regulatorio
Los clientes están mas concienciados de los aspectos sociales y van incorporando su percepción sobre el compromiso de las empresas en sus decisiones de compra. Adicionalmente considerar los aspectos sociales puede ser una palanca de innovación en productos, servicios y procesos.	Los aspectos sociales como parte de la estrategia y desarrollo de los factores ESG son tenidos en cuenta por los rankings e inversores en sus tomas de decisión.	El marco regulatorio a nivel global, comunitario y nacional esta evolucionando con gran rapidez. En la medida que las compañías lo consideren en la definición de sus acciones y se anticipen, estarán mejor posicionadas.

Fuente: Elaboración propia.

permitirá, además, no solo cubrir las situaciones externas negativas sino identificar oportunidades de valor para la compañía.

- **Determinar las características de los grupos de interés y su materialidad**

Para poder desarrollar la estrategia de sostenibilidad en su parte social, será esencial partir de una

reflexión previa sobre los grupos de interés de la compañía e identificar sus necesidades y expectativas, determinando así cómo le afecta su relación con la compañía. De este análisis se podrá ya establecer cuáles son los temas principales en los que poner foco y poder establecer objetivos a corto, medio y largo plazo.

- **Calidad del dato, reporting y transparencia**

En cada uno de estos aspectos es imprescindible disponer de métricas adecuadas, que permitan monitorizar la situación y su evolución. Establecer un proceso de captura de los datos, que aseguren su fiabilidad será esencial. Estos datos deberán estar sujetos a los procesos de revisión y validación como ya se realiza con la información financiera.

Los requerimientos en materia de *reporting* cada día son más exigentes. La Directiva de Informes sobre Sostenibilidad Corporativa⁶ (CSRD según sus siglas en inglés) persigue equiparar la información sobre sostenibilidad a la información financiera. Aunque su implantación se irá realizando en los próximos años, implicará establecer nuevos procesos de reporting y auditoría en distintas métricas de sostenibilidad.

- **Disponer de los recursos adecuados: formación y soporte tecnológico**

Uno de los aspectos que el Consejo deberá revisar es el soporte tecnológico que tiene la estrategia de sostenibilidad y, en concreto, la recopilación y reporte de datos de ámbito social. La complejidad de los mismos, la necesidad de trazabilidad y aseguramiento de la información requieren que el proceso esté soportado por tecnología que faciliten la labor de captura y consolidación, a la vez que aseguren la calidad y faciliten la auditoría.

- **Adecuar el perfil y funcionamiento del Consejo para incorporar los temas sociales**

Siguiendo con las recomendaciones que establecíamos en la Guía para Incorporar los aspectos ESG en los consejos⁷, estas se pueden

adecuar poniendo el foco en los aspectos sociales. De esta manera, será recomendable que dentro de las funciones del Consejo se incluyan:

- a) Velar porque existan unos conocimientos mínimos en materia social a nivel de Consejo que faciliten el discurso y la toma de decisiones en esta materia, ofreciendo programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.
- b) Asegurar la existencia de consejeros con experiencia en materia social que aporten una visión completa en este ámbito, favoreciendo con ello una composición adecuada del Consejo.
- c) Fomentar la presencia de perfiles diversos en el Consejo (conocimientos, experiencias, edad y género).
- d) Integrar de manera formal las cuestiones sociales en la agenda del Consejo y sus comisiones estableciendo una frecuencia mínima para el tratamiento de estas.
- e) Analizar la estructura del Consejo y valorar la creación de una comisión de sostenibilidad o similar presidida por un consejero independiente experto en la materia.
- f) Establecer un esquema retributivo del Consejo que promueva la sostenibilidad de la empresa e incluya criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos, etc.
- g) Incorporar en los procesos de evaluación del Consejo aspectos sociales, favoreciendo en caso necesario el establecimiento de medidas correctivas.



⁶ <https://www.boe.es/doue/2022/322/L00015-00080.pdf>

⁷ <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/guia-esg-consejos-administracion.pdf>



Cuestionario de autoevaluación

La siguiente relación de cuestiones pretende ser una guía que facilite la labor de los consejeros y miembros de la Alta Dirección para evaluar el desarrollo de la compañía en relación a los asuntos sociales.

			
General			
Estrategia <ul style="list-style-type: none"> • Se han definido cuáles son los aspectos sociales más relevantes para la industria y el entorno en los que actúa. • Se ha reflexionado sobre dónde está la empresa respecto a los criterios ESG, cuál es su ambición al respecto y si están conectados con la estrategia. 			
Grupos de interés <ul style="list-style-type: none"> • Se han determinado las características de los grupos de interés y su materialidad. • Se han identificado las necesidades y expectativas de cada grupo de interés. 			
Calidad del dato y reporting <ul style="list-style-type: none"> • Existen procesos definidos de captura de los datos sociales y su reporte. • Existen procesos independientes de revisión de esta información no financiera. • El proceso esta soportado por tecnología que asegura la calidad, fiabilidad y trazabilidad de esos datos. 			
Perfil de los consejeros <ul style="list-style-type: none"> • Hay conocimientos suficientes de los temas sociales, por parte de los consejeros, que faciliten el discurso. • Hay programas de formación específica para los consejeros en materia social. • Hay consejeros con experiencia en materia social. • Existe una diversidad adecuada entre los miembros del Consejo (conocimientos, experiencias, edad y genero). • Se integran de manera formal las cuestiones sociales en la agenda del Consejo y sus comisiones, estableciendo una frecuencia mínima para el tratamiento de estas. • Existe una comisión de sostenibilidad o en su ausencia el tema está delegado en alguna de las comisiones establecidas. • Existe un esquema retributivo del Consejo que incluye criterios no financieros asociados con los asuntos sociales. • Se incorporan en los procesos de evaluación del Consejo aspectos sociales. 			

			
Empleados			
Diversidad, conciliación y bienestar <ul style="list-style-type: none"> • Hay diversidad en la plantilla (género, raza, edad u otras condiciones). • Comparando con otras empresas de su entorno, el nivel de diversidad es adecuado. • Se están tomando medidas relacionadas con la siniestralidad laboral. • Existen políticas de bienestar, que promuevan la salud física y mental de los empleados. • Existen medidas de conciliación entre el trabajo y la vida personal. 			
Formación <ul style="list-style-type: none"> • Tiene la empresa una estrategia para la formación y desarrollo de habilidades para los diferentes colectivos de la organización. • Se mide su eficacia (de la formación) regularmente. • Es la inversión en formación adecuada en relación con las empresas de su entorno y sector. • En la definición y planteamiento de la formación, se ha pensado en cuáles serán las nuevas habilidades y competencias que se requerirán en el futuro para mejorar la productividad y en función de la estrategia de la compañía. • Se ha considerado cómo va a afectar la Inteligencia Artificial a la empresa y el impacto que va a tener en los empleados. 			
Remuneración <ul style="list-style-type: none"> • Los modelos de retribución aseguran que la misma está basada en criterios objetivos de capacitación y rendimiento. • Se realizan análisis para identificar la existencia de brechas salariales no justificadas. • Los incentivos planteados promueven la generación de mayor y mejor impacto social. 			
Clientes			
<ul style="list-style-type: none"> • Se valora la calidad de los productos/servicios de la empresa. • Los clientes disponen de diferentes canales de comunicación acordes a sus necesidades. • Existen métricas del servicio de atención a clientes. • Se han reportado incidentes relacionados con la seguridad del producto. • Aseguramos que la información de nuestros productos, incluidas las cláusulas contractuales cuando las haya, son accesibles y claras para nuestros clientes. • Hemos analizado la durabilidad de los productos y cómo se podría mejorar con un enfoque al cliente. • Hay procesos en curso en materia de protección de datos y privacidad. • Se ha reportado algún incidente de ciberseguridad en esta materia. • Se ha hecho alguna reflexión sobre el impacto de nuestros productos/servicios en colectivos vulnerables. 			
Proveedores			
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha detectado cuáles son los riesgos en el ámbito social y sobre derechos humanos en nuestra cadena de valor. • Se han identificado los impactos negativos reales o potenciales sobre los derechos humanos para tomar las medidas adecuadas para prevenirlos, mitigarlos o remediarlos. • La compañía ha establecido sus objetivos y planes de acción asociados en este ámbito. • Se han definido políticas y sistemas de gestión de dichos riesgos. • Existen procedimientos de reclamaciones y se garantiza que todos los integrantes de la cadena de suministro puedan acceder a ellos. • Se ha definido un plan de supervisión y mejor continua. 			
Sociedad			
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha desarrollado una evaluación y análisis del impacto social de la empresa. • Se llevan a cabo actividades filantrópicas. En caso afirmativo, se vinculan esas actividades con la estrategia. • Se facilita que los empleados desarrollen actividades de voluntariado. En caso afirmativo, se mide su efectividad e impacto. • Se relaciona la compañía con entidades no lucrativas que trabajan en ámbitos asociados con la empresa (desarrollo local, formación para el empleo, acceso al trabajo de colectivos vulnerables). • Se incorpora dentro de las líneas de diseño y desarrollo de nuevos productos el ámbito social de los mismos. 			

Bibliografía

- 2023 II Plan Nacional de Derechos Humanos.
- 2023 European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Commission Delegated Regulation Supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards.
- 2022 Platform on Sustainable Finance. Final Report on Social Taxonomy.
- 2022 UE. Propuesta de directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad.
- 2022 UE Directiva CSDR. Directiva 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022.
- 2021 PwC. Guía para la integración de criterios ESG en los Consejos de Administración.
- 2020 PwC. ESG Oversight: The corporate director's guide.
- 2020 PwC & WAS. Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección.
- Instituto de Consejeros-Administradores. 2020. Sostenibilidad e información no financiera: implicaciones para los Consejos de Administración.
- EFRAG: <https://efrag.org/lab6>

Contactos



Santiago Barrenechea
Presidente de la Fundación PwC
santiago.barrenechea@pwc.com



Marta Colomina
Directora General de la
Fundación PwC
marta.colomina@pwc.com



Ramón Abella
Socio responsable de Governance,
Risk & Compliance de PwC
ramon.abella.rubio@pwc.com



Fernando Ruiz
Presidente de la Fundación SERES
SERESPresidencia@fundacionseres.org



Ana Sainz
Directora General de la
Fundación SERES
asainz@fundacionseres.org







© 2024 Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.