

LA GOBERNANZA DE LA SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑOLAS

Análisis de Informes Anuales de Gobierno Corporativo
y de Remuneraciones de los Consejeros

Ejercicio 2024



El Observatorio de RSC fue creado en 2004 de la mano de varias organizaciones que ya trabajaban de forma independiente en el estudio e impulso de la RSC. El Observatorio de RSC está compuesto por Action Aid España, Fundación Anesvad, Ayuda en Acción, Cáritas, CCOO, Cruz Roja Española, Economistas sin Fronteras, Entreculturas, Manos Unidas, Oxfam Intermón y USO.

El informe ha sido elaborado por el Observatorio de RSC en colaboración con la UNED.

Equipo de trabajo que ha participado en el estudio está formado por:

Coordinación: Eduardo Soria Cáceres

Analistas: Eduardo Soria, María Clavero, Renato Castillo, Sandra Vaquero.

Estudio realizado con financiación del Ministerio de Trabajo y Economía Social.





ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. MARCO CONCEPTUAL.....	7
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
5. CONCLUSIONES.....	84
6. RECOMENDACIONES	91



1. INTRODUCCIÓN

Aunque se trata de un proceso en constante evolución, resulta evidente que la gestión de la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ya ha pasado a ser elemento fundamental de la estrategia de las grandes empresas, entre ellas las empresas cotizadas. El nuevo contexto hace imprescindible la implicación activa de los órganos de gobierno de la empresa, que deberán contar con procedimientos, estructuras y perfiles profesionales capaces de abordar adecuadamente la complejidad de los temas no financieros y de sostenibilidad.

En el pasado, este tipo de temáticas rara vez eran abordadas a nivel del consejo de administración o de la alta dirección: se consideraban elementos más bien secundarios, cuya gestión quedaba confinada en áreas corporativas específicas, a menudo con importantes restricciones en los recursos a su disposición.

Sostenibilidad y modelo de negocio eran percibidas como realidades separadas. La conducta empresarial responsable era vista simplemente como un instrumento para mejorar la imagen de la empresa o prevenir impactos reputacionales negativos, pero sin afectar significativamente a la generación y distribución de valor económico en el ámbito de las grandes empresas. En cierto sentido, las cuestiones de sostenibilidad eran vistas como un tema ligado a la acción social, o incluso, como una amenaza u obstáculo para el modelo de negocio.

En ausencia de un marco normativo claro, y debido al insuficiente impacto de las iniciativas voluntarias, la información no financiera reportada por las empresas era, en la mayoría de los casos, poco más que simple publicidad de las consideradas como buenas prácticas, o una defensa ante acusaciones de malas prácticas por parte de organizaciones de la sociedad civil u otros actores.

Es decir: los temas Ambientales, Sociales y de Gobierno (ASG) solo se consideraban relevantes (respecto a la comunicación de la empresa con los grupos de interés) en tanto que pudieran tener impactos en términos reputacionales (y a su vez, en tanto que dichos impactos pudieran afectar a los estados financieros) De modo que el enfoque adoptado frente a los mismos, en los informes anuales y otros documentos corporativos, era eminentemente reactivo, defensivo y centrado en exclusivamente en los aspectos positivos de la actividad empresarial.

El periodo 2014-2024 ha supuesto una transformación radical en este sentido. Con la aprobación de la Directiva de información no financiera de 2014 (NFRD, por sus siglas en inglés), se dio inicio a un periodo de transformaciones en la normativa sobre sostenibilidad, que culminaría con la entrada en vigor de la nueva Directiva de 2022 (CSRD, por sus siglas en inglés) y del Reglamento que desarrolla las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS) El ámbito de la

1. INTRODUCCIÓN



gobernanza, en cuanto a diversidad en la composición de los órganos de gobierno, las competencias, capacidades y actividades de gestión de la sostenibilidad y la integridad corporativa, no ha sido ajeno a estas transformaciones.

Por un lado, la gobernanza de las cuestiones ASG emerge como un elemento transversal de la información no financiera, en la medida en que articula la gestión de los riesgos, impactos y oportunidades materiales de sostenibilidad en las distintas geografías y áreas de negocio de la empresa. Todas las compañías que son sujeto obligado por dichas regulaciones, independientemente de su sector u otras variables, deben reportar sobre este tipo de cuestiones.

Por otro lado, diversas instituciones, como reguladores u organismos internacionales, han alineado cada vez más sus recomendaciones y marcos de reporte con los criterios anteriormente mencionados: son especialmente relevantes, durante el periodo 2014-2024, los casos de los códigos de buenas prácticas en materia de buen gobierno (como el Código de Buen Gobierno español en sus revisiones de 2015 y 2020), los documentos técnicos sobre gestión del consejo emitidos por reguladores (como las Guías Técnicas de Comisiones de Auditoría-2017, 2024- y de Nombramientos y Retribuciones-2017) y los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20 (2015, 2023).

Todos estos instrumentos, a los que se hará referencia en las secciones correspondientes, han contribuido de modo decisivo a institucionalizar la gobernanza ASG como un estándar transversal de actuación y reporte, cuya efectividad práctica dependerá, no obstante, de la forma en que los consejos de administración internalicen (o reproduzcan de manera meramente formal) dichas exigencias normativas.

Los aspectos ASG ya no son considerados simples argumentos reputacionales, sino factores clave para el rendimiento económico, la viabilidad de la empresa y su adecuada inserción en los entornos en que lleva a cabo su actividad, requiriendo una participación y gestión efectiva por parte los órganos de gobierno de la empresa, lo que supone la necesidad de procedimientos, estructuras y perfiles profesionales capaces de abordar adecuadamente la complejidad de los temas no financieros; aspectos que se han ido incorporando a las regulaciones e instrumentos anteriormente mencionados.

Resulta fundamental, a la hora de entender esta evolución normativa, el rol de los accionistas e inversores de las sociedades cotizadas, cuyas carteras incorporan, cada vez en mayor medida, consideraciones ASG. Para poder verificar el ajuste de las diferentes acciones corporativas a su propio código ético (o a sus principios en el caso de pequeños inversores), este grupo de interés necesita contar con información precisa sobre el modo en que se configura la gobernanza de la

1. INTRODUCCIÓN



sostenibilidad en la organización, incluyendo su composición, estructuras, políticas, mecanismos y resultados de gestión.

Es revelador el deslizamiento semántico en la normativa de reporte (y en consecuencia, en los propios informes anuales de las empresas, especialmente durante los últimos años), desde la antigua concepción de “riesgos de sostenibilidad” hasta la más compleja e integral perspectiva de Impactos, Riesgos y Oportunidades (IRO) presente en la nueva regulación de la información no financiera: la sostenibilidad ya no es solo fuente de incertidumbre en cuanto a la gestión de los riesgos (financieros y no financieros), sino también una responsabilidad de la empresa (como generadora de impactos sobre su entorno) y un espacio de oportunidades (que emergen a partir de la gestión de los impactos y riesgos materiales).

Sin embargo, este proceso de fortalecimiento de los criterios ASG y la diversidad como pilares del gobierno corporativo arroja resultados desiguales, e incluso grandes cifras que, miradas con lupa, revelan la prevalencia de inercias estructurales y resistencias al cambio. Así se refleja en datos concretos como la escasez de perfiles femeninos en puestos ejecutivos o su desigual acceso a cargos en el consejo o sus comisiones (a pesar del crecimiento en el porcentaje de mujeres consejeras). Del mismo modo, sin negar la importancia de los avances respecto a la incorporación de incentivos ASG en la remuneración variable, sigue siendo necesario cuestionar su magnitud, definición, criterios de cumplimiento y otros factores clave a la hora de determinar su potencial para estimular comportamientos social y ambientalmente responsables. No menos importante es realizar un análisis crítico del alcance efectivo de las competencias y actividades de las cada vez más comunes comisiones de sostenibilidad, así como su articulación con las comisiones de auditoría o las diferentes áreas corporativas relacionadas con la gestión de IRO de sostenibilidad materiales.

En resumen: la creciente institucionalización de los criterios ASG en el ámbito del gobierno corporativo no garantiza por sí misma una transformación sustantiva de las dinámicas de poder, de los patrones de toma de decisiones ni de la asignación efectiva de responsabilidades dentro de los consejos de administración. Más allá de la proliferación de estructuras, métricas y obligaciones de reporte, resulta imprescindible examinar en qué medida estas reformas han producido cambios reales en la gobernanza empresarial (y los niveles de transparencia acerca de la misma) o si, por el contrario, han tendido a consolidar las viejas estructuras mediante una adaptación predominantemente formal o simbólica.

Existe asimismo un notable déficit de procesamiento y análisis en relación a estos datos. El análisis de la gobernanza suele mantenerse en un registro generalista y formalista, sin cuestionar la especificidad de la gestión ASG o la necesidad de profundizar en la coherencia y cumplimiento efectivo de los compromisos asumidos por las empresas. Los reportes anuales de CNMV sobre

1. INTRODUCCIÓN



los IAGC y los IARC son documentos de inestimable valor estadístico-descriptivo; sin embargo, recogen las cuestiones de impacto en sostenibilidad de modo relativamente limitado en cuanto a su anclaje conceptual (muy predominantemente financiero) y exclusivamente basado en la declaración de cumplimiento por parte de las propias empresas (sin considerar, en los apartados narrativos, el contenido efectivamente reflejado en el informe).

Ante este déficit, y en el contexto del proceso de revisión del Código de Buen Gobierno iniciado en noviembre de 2025¹, el Observatorio RSC considera fundamental contar con un diagnóstico objetivo sobre la gobernanza de la sostenibilidad en las sociedades cotizadas. Y sobre la base de dicho diagnóstico, plantear recomendaciones para la mejora de este instrumento, en tanto que se trata del principal marco de buenas prácticas de gobierno corporativo (y de reporte sobre las mismas) a nivel nacional.

La presente investigación tiene como objetivo describir las estructuras y prácticas de gobernanza de la sostenibilidad en las empresas cotizadas en España, de acuerdo a lo reportado por estas en sus Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC) y sus Informes Anuales de Remuneraciones de los Consejeros (IARC) correspondientes al ejercicio 2024, tal y como figuran ambos documentos en el repositorio de Información sobre gobierno corporativo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV²)

Partiendo de la información de diversa naturaleza recopilada en torno a dos dimensiones temáticas (Gobierno de la sostenibilidad y Diversidad), el análisis mostrará el modo en que las empresas cotizadas en España articulan la gobernanza de la sostenibilidad en sus consejos de administración, permitiendo evaluar hasta qué punto dicha articulación responde a una integración sustantiva de los criterios ASG o, por el contrario, reproduce dinámicas de cumplimiento predominantemente formales. Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se aportarán recomendaciones y propuestas de mejora de cara a las reformas de normativas o códigos de buenas prácticas, dos aspectos que se prevé que sean claves en el futuro inmediato.

¹ [CNMV. 18/11/2025: "La CNMV inicia el proceso de revisión del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas"](#)

² [CNMV: Búsqueda información sobre gobierno corporativo](#)



2. MARCO CONCEPTUAL

Como se mencionó en la introducción, a consecuencia de la presión regulatoria y por parte de los grupos de interés (especialmente inversores) durante el periodo 2014-2024, se ha producido una mejora significativa en cuanto a determinados aspectos fundamentales del gobierno corporativo. Tal es el caso de los niveles de diversidad en los consejos de administración, la creación de comisiones de sostenibilidad o la incorporación de criterios ASG en la remuneración variable de la alta dirección. Sin embargo, los avances son desiguales y en ocasiones se asocian más a un cumplimiento simbólico que a cambios sustantivos en las estructuras y lógicas de la gobernanza empresarial.

El año 2024 fue especialmente intenso en lo que se refiere a la regulación sobre transparencia acerca de la información no financiera y de sostenibilidad. La entrada en vigor de las NEIS supuso un estímulo para que las empresas obligadas por dicha regulación afrontasen reformas significativas en sus procesos de reporte y en el formato de los informes de sostenibilidad.

Por otra parte, durante el año 2024 se produjeron importantes avances en cuanto a las prácticas relativas a la gestión de la sostenibilidad y la diversidad en los consejos de administración de las grandes empresas. Entre ellas, cabe destacar la emisión de la nueva Guía Técnica de Comisiones de Auditoría o la aprobación de la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres. Dichos progresos, que vienen a sumarse a un contexto normativo favorable para las normativas en materia sostenibilidad y RSC en años anteriores³, pusieron de relieve la importancia de la transparencia en cuanto a los aspectos ASG como parte de las políticas, procedimientos y prácticas de gobernanza.

Conviene mencionar brevemente los antecedentes normativos que culminan en esta intensa actividad durante el año 2024, sin perjuicio de que, a lo largo de la presentación de resultados, se mencionarán aspectos más concretos en relación con los indicadores considerados.

³ Cabe tener en cuenta que la discusión en torno a las reformas de la CSRD y otras normativas relacionadas, en el marco del ómnibus de sostenibilidad, se desarrolló durante el año 2025.

6. RECOMENDACIONES



2.1 La NFRD (2014): una normativa pionera, pero con limitaciones.

La Directiva 2014/95/UE, conocida como Non-Financial Reporting Directive (NFRD4), constituyó el primer gran hito en la consolidación de un marco europeo obligatorio en materia de información no financiera. Como se mencionó anteriormente, hasta su aprobación, la divulgación de información sobre sostenibilidad en el ámbito de la UE se apoyaba principalmente en estándares voluntarios y en iniciativas de autorregulación. La NFRD introdujo por primera vez la obligación jurídica para determinadas grandes empresas y entidades de interés público de reportar información relativa a cuestiones ambientales, sociales y relativas al personal, derechos humanos y lucha contra la corrupción y el soborno. Concretamente, como se establece en el art. 19 bis:

“Las grandes empresas que sean entidades de interés público que, en sus fechas de cierre del balance, superen el criterio de un número medio de empleados superior a 500 durante el ejercicio, incluirán en el informe de gestión un estado no financiero que contenga información, en la medida en que resulte necesaria para comprender la evolución, los resultados y la situación de la empresa, y el impacto de su actividad, relativa, como mínimo, a cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno, y que incluya:

- a) una breve descripción del modelo de negocio de la empresa;*
- b) una descripción de las políticas que aplica la empresa en relación con dichas cuestiones, que incluya los procedimientos de diligencia debida aplicados;*
- c) los resultados de esas políticas;*
- d) los principales riesgos relacionados con esas cuestiones vinculados a las actividades de la empresa, entre ellas, cuando sea pertinente y proporcionado, sus relaciones comerciales, productos o servicios que puedan tener efectos negativos en esos ámbitos, y cómo la empresa gestiona dichos riesgos;*
- e) indicadores clave de resultados no financieros, que sean pertinentes respecto de la actividad empresarial concreta”*

Si bien la Directiva no estableció un estándar único de reporte ni un catálogo cerrado de indicadores, sí exigió que las empresas describieran todos los aspectos anteriormente mencionados. Este requisito, ausente en anteriores marcos normativos, supuso un cambio

⁴ [Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.](#)

6. RECOMENDACIONES



relevante en términos de transparencia y sistematización de la información ofrecida a los grupos de interés.

Desde la perspectiva de la gobernanza, la NFRD implicó la integración formal de la supervisión de las cuestiones ASG (y la información sobre las mismas) en el ámbito de responsabilidad del órgano de administración. Tal y como se establece en el art. 33 de la Directiva: *“Los Estados miembros se asegurarán de que los miembros de los órganos de administración, dirección y supervisión de una empresa, actuando dentro de los límites de las competencias que les confiera el Derecho nacional, sean colectivamente responsables de garantizar que los estados financieros anuales, el informe de gestión, la declaración sobre gobernanza empresarial cuando se facilite por separado, y el informe mencionado en el artículo 19 bis, apartado 4, se redacten y publiquen de conformidad con los requisitos de la presente Directiva”*

Del mismo modo, el art. 20 establece que la empresa deberá aportar, en su estado no financiero, información elemental sobre los criterios de diversidad en relación a administradores y directivos. Concretamente: *“una descripción de la política de diversidad aplicada en relación con los órganos de administración, dirección y supervisión de la empresa por lo que respecta a cuestiones como, por ejemplo, la edad, el género, o la formación y experiencia profesionales, los objetivos de esa política de diversidad, la forma en que se ha aplicado y los resultados en el período de presentación de informes. En caso de no aplicarse una política de ese tipo, el estado deberá ofrecer una explicación al respecto.”*

Al incorporarse la información no financiera y sobre sostenibilidad al informe de gestión y someterse a aprobación del consejo, se reforzó la posición de este como responsable último de la supervisión de dichas materias. Asimismo, la necesidad de identificar y describir riesgos no financieros incentivó el desarrollo de procedimientos internos de gestión y control, así como la progresiva implicación de comisiones especializadas -especialmente las de auditoría- en la supervisión de la información reportada. Finalmente, la NFRD motivó una mayor inclusión de las cuestiones relativas a la diversidad en la dirección en los informes, aunque sin aportar requisitos de divulgación concretos, más allá de referencias generales a las temáticas que debían reportarse.

6. RECOMENDACIONES



2.2. La Ley 11/2018 (2018): mayor exigencia formal, persistencia de ambigüedades

A nivel nacional, la transposición de la NFRD mediante la Ley 11/2018⁵ supuso un refuerzo significativo del marco de obligaciones en materia de información no financiera. Además de ampliar el ámbito de aplicación, la norma concretó con mayor detalle los contenidos mínimos del Estado de Información No Financiera (EINF), incorporando exigencias específicas en relación con cuestiones ambientales, sociales y relativas al personal, derechos humanos y lucha contra la corrupción y el soborno.

Uno de los aspectos más relevantes de la Ley 11/2018, a efectos del presente análisis, fue la consolidación de la gobernanza como elemento transversal de la información sobre sostenibilidad. Aunque la norma no establecía un apartado autónomo para el reporte sistemático de la gobernanza de los aspectos ASG, sí exigió que las empresas describieran las políticas aplicadas, los procedimientos de diligencia debida, los sistemas de gestión de riesgos y los resultados asociados a las distintas materias, lo que implicaba necesariamente identificar los órganos responsables de su supervisión y ejecución (y las funciones y actividades de estos)

La NFRD se refería, en términos generales, a cuestiones ambientales y sociales. La Ley 11/2018, en cambio, desglosa con mucho mayor nivel de detalle ámbitos específicos dentro de estas: economía circular, biodiversidad, cambio climático, salud y seguridad laboral, contribución fiscal país a país... Para cada uno de estos ámbitos, la normativa española aporta una serie de contenidos mínimos que debe incluir el EINF.

Otro de los elementos que reforzó la Ley 11/2018 respecto del marco europeo fue la exigencia de que el EINF fuera objeto de aprobación formal por la junta general de accionistas como punto separado del orden del día. Esta exigencia subraya la transición de informes voluntarios y discrecionales en cuanto a su contenido y forma, hacia informes sometidos a control institucional y escrutinio por parte de los accionistas.

En coherencia con lo anterior, el art. 529 ter, letra j) del Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (según la modificación introducida por la Ley 11/2018), atribuye específicamente al consejo de administración las competencias de *"supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera y del informe de gestión, que incluirá, cuando proceda, la información no financiera preceptiva, y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de administración, dirigidas a salvaguardar su integridad"*.

⁵ [Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.](#)

6. RECOMENDACIONES



Asimismo, la norma incorporó obligaciones específicas en materia de diversidad en el consejo de administración: más allá de la mera divulgación informativa, se impuso al órgano de administración la responsabilidad de velar por que los procedimientos de selección favorecieran la diversidad y evitaran sesgos discriminatorios, consolidando así la diversidad como elemento normativo del gobierno corporativo.

La Ley 11/2018 entró en vigor a finales de 2018, si bien su aplicación efectiva comenzó respecto a los ejercicios iniciados a partir del 1 de enero de 2018, cuyos informes se publicaron en 2019. La norma amplió el ámbito subjetivo inicialmente previsto en el Real Decreto-ley 18/2017, extendiendo progresivamente la obligación de elaborar el Estado de Información No Financiera (EINF) a un mayor número de grandes empresas y grupos. De este modo, el ejercicio 2018 marcó el inicio de una etapa de consolidación del reporte no financiero en España, caracterizada por la sistematización de contenidos mínimos obligatorios y por la exigencia de verificación externa independiente del EINF.

2.3. La CSRD (2022): estandarización del reporte y centralidad de la gobernanza

La Directiva (UE) 2022/2464, conocida como Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD⁶), fue adoptada en diciembre de 2022 con el objetivo de sustituir y reforzar el marco establecido por la NFRD. La nueva directiva amplió de forma significativa el ámbito de aplicación, incluyó la exigencia de verificación externa de la información de sostenibilidad y, sobre todo, estableció un sistema estandarizado de divulgación basado en normas técnicas comunes a escala europea. Con ello, se pretendía mejorar la comparabilidad, coherencia y fiabilidad de la información no financiera, asimilando progresivamente estos requerimientos a los establecidos respecto a la información financiera.

Para desarrollar estos estándares, la Comisión Europea encargó al EFRAG (Grupo Consultivo Europeo en Materia de Información Financiera) la elaboración de las NEIS, cuyo primer set fue adoptado mediante el Reglamento Delegado 2023/2772⁷. Las NEIS constituyen el núcleo operativo del nuevo régimen: estructuran los requisitos de divulgación en estándares transversales NEIS 1 (Principios generales) y NEIS 2 (Información general); a los que siguen estándares temáticos ambientales, sociales y de gobernanza (enfocados estos últimos a la integridad y la ética corporativa, incluyendo temáticas como la lucha contra la corrupción y el

⁶ [Directiva \(UE\) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento \(UE\) n.º 537/2014 y las Directivas 2004/109/CE, 2006/43/CE y 2013/34/UE en lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.](#)

⁷ [Reglamento Delegado \(UE\) 2023/2772 de la Comisión, de 31 de julio de 2023, por el que se completa la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a las normas de presentación de información sobre sostenibilidad.](#)

6. RECOMENDACIONES



soborno). De este modo, la CSRD no solo amplía el alcance del reporte, sino que redefine su estructura y su lógica interna.

Desde la perspectiva del gobierno corporativo, la NEIS 2 adquiere una relevancia central. Este estándar exige que las empresas describan *“el papel de los órganos de administración, dirección y supervisión en relación con las cuestiones de sostenibilidad, incluida la experiencia y los conocimientos especializados de dichos órganos en relación con dichas cuestiones o el acceso a tales conocimientos y experiencia”* (art. 1, 4 a)

Dicho nivel de detalle supera ampliamente a los términos generales en los que se refería la NFRD a esta cuestión. La información exigida incluye, entre otros aspectos, la identificación de responsabilidades específicas, la experiencia y formación en materias relevantes, los mecanismos de supervisión de los impactos, riesgos y oportunidades materiales (IRO), el modo en que se informa a los órganos de gobierno y los sistemas de control y gestión de riesgos vinculados al proceso de reporte. Asimismo, se requiere información sobre la vinculación entre objetivos de sostenibilidad e incentivos variables presentes en los esquemas de remuneración de la alta dirección.

La gobernanza deja así de aparecer en la normativa europea como un bloque descriptivo aislado, para convertirse en un elemento transversal del conjunto del reporte. Además de las indicaciones contenidas en NEIS 2, cada estándar temático obliga a explicar no solo qué políticas se adoptan o qué indicadores se reportan en relación a los asuntos materiales que incluye, sino también cómo dichas cuestiones son gestionadas y supervisadas por el máximo órgano de gobierno. En consecuencia, la CSRD consolida una perspectiva integral de la gobernanza de las cuestiones ASG no como una realidad autónoma y separada, sino como la estructura institucional que articula la identificación, evaluación y supervisión de los IRO materiales en todas las áreas de actividad de la empresa y como parte del modelo de negocio.

La CSRD entró en vigor en 2023, si bien su aplicación fue progresiva y comenzó a desplegar efectos prácticos a partir del ejercicio 2024 (con la entrada en vigor del Reglamento NEIS). En una primera fase, quedaron obligadas las grandes empresas ya sujetas a la NFRD, que debieron reportar conforme a las NEIS sobre el ejercicio 2024 (informes publicados en 2025). Posteriormente, se preveía ampliar el ámbito de aplicación se amplió a otras grandes empresas⁸ desde los informes relativos a 2025 y, en fases sucesivas, a pymes cotizadas⁹, sociedades matrices de grupos relevantes y empresas no europeas con actividad significativa en la UE. De

⁸ Considerando como tales aquellas que cumplieran al menos dos de estas condiciones: 250 empleados, 40 millones € de cifra de negocios y/o 20 millones € de activo total

⁹ Las pymes cotizadas deberían reportar bajo un estándar propio, que llegó a someterse a consulta pública por parte del EFRAG. Dicho [estándar, al igual que el voluntario para pymes no cotizadas, no se incluyó en la reforma Omnibus](#).

6. RECOMENDACIONES



este modo, el año 2024 marcó el inicio efectivo del nuevo modelo europeo de información sobre sostenibilidad, caracterizado por la estandarización del contenido, la exigencia de verificación externa y una mayor integración de las cuestiones ASG en la arquitectura del gobierno corporativo.

2.4. Los principios de gobierno corporativo de la OCDE (2015, 2023): de la supervisión tradicional a la integración de la sostenibilidad

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 de 2015¹⁰ consolidaron un marco internacional de referencia centrado en la protección de los derechos de los accionistas, el trato equitativo, la función de los grupos de interés, la transparencia y la responsabilidad del consejo de administración. Aunque la sostenibilidad no ocupaba un lugar central, el documento ya reconocía la importancia de considerar los intereses de otros *stakeholders* (consumidores, comunidades locales...) y de gestionar adecuadamente los diferentes riesgos relevantes para la viabilidad de la empresa a largo plazo. En este sentido, introducía una base conceptual para integrar cuestiones no financieras en la supervisión del consejo, si bien no desarrolla criterios específicos en materia ASG.

La revisión de 2023¹¹ supuso un avance cualitativo al incorporar un de modo más específico la sostenibilidad y la resiliencia de las empresas. No en vano, se dedica un capítulo específico a esta cuestión, el cual se inicia con toda una declaración de intenciones: *"el marco de gobierno corporativo debe ofrecer incentivos para que las empresas y sus inversores tomen decisiones y gestionen sus riesgos de una forma que contribuya a la sostenibilidad y resiliencia de la empresa (...)Un marco sólido de gobierno corporativo permitiría a los inversores y a las empresas contemplar y gestionar los posibles riesgos y oportunidades asociados a esas vías de transición hacia el desarrollo sostenible, lo que a su vez podría contribuir a la sostenibilidad y resiliencia de la economía."* (p.55)

La revisión de 2023 enfatiza que los Principios ofrecen orientaciones para *"favorecer la sostenibilidad y resiliencia de las empresas"* y ayudar a gestionar *"los riesgos medioambientales y sociales"* (p. 5). En consecuencia, se establece que el consejo de administración debe incorporar los riesgos ASG dentro de los sistemas de gestión de riesgos, control interno y supervisión estratégica.

El gobierno corporativo se define en los Principios de 2023 como la estructura *"a través de la cual se dirige la empresa y se fijan sus objetivos, se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución"* (p. 8), lo que implica que la sostenibilidad no puede quedar fuera del núcleo de la

¹⁰ [Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 \(2015\)](#)

¹¹ [Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20 \(2023\)](#)

6. RECOMENDACIONES



función directiva y de supervisión. En este documento, se expresa que el consejo debe supervisar los riesgos e impactos relacionados con factores ambientales y sociales, así como garantizar la fiabilidad de la información divulgada en materia de sostenibilidad. La gobernanza de los riesgos climáticos, la gestión de impactos y la transparencia sobre cuestiones ASG pasan a formar parte explícita de las responsabilidades del órgano de administración. De este modo, la sostenibilidad deja de aparecer como una dimensión implícita vinculada a la gestión del riesgo general y se configura como un ámbito propio de supervisión estratégica.

Finalmente, conviene destacar que, de acuerdo a la revisión de 2023 de los Principios, la responsabilidad del consejo en materia de divulgación ASG no se limita a autorizar la publicación de información, sino que implica garantizar que existan sistemas internos adecuados para identificar, medir y supervisar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad, asegurando que la información divulgada sea "*fiable, coherente y comparable*" (p. 9) y que forme parte de la estructura a través de la cual se dirige y supervisa la empresa (p. 8), integrándose así en su deber de rendición de cuentas y en la supervisión de la integridad del sistema de información corporativa.

La evolución entre 2015 y 2023 refleja el tránsito desde una concepción de la sostenibilidad como un elemento relativamente secundario del deber general de diligencia del consejo, hacia un marco en el que los factores ASG se reconocen como componentes estructurales y de primer orden dentro del gobierno corporativo. En el contexto europeo e internacional, estos principios han contribuido a reforzar la legitimidad normativa de la integración de la sostenibilidad en las funciones del consejo, alineando las expectativas internacionales con las obligaciones derivadas de la CSRD, las NEIS y los códigos de buen gobierno.

2.4. La CSDDD: obligatoriedad de la debida diligencia social y ambiental y ampliación de las responsabilidades del consejo de administración

Otro instrumento normativo que recoge los deberes de la dirección en relación a los riesgos ASG es Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad, que fue presentada como propuesta en febrero de 2022¹² y aprobada en diciembre de 2023¹³. Esta Directiva, conocida como CSDDD por sus siglas en inglés, tiene como objetivos generales atajar la fragmentación de la regulación sobre debida diligencia y aumentar la responsabilidad de las

¹² [Propuesta de Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva \(UE\) 2019/1937](#)

¹³ [Consejo de la UE, 14/12/2023: "Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad: el Consejo y el Parlamento alcanzan un acuerdo para proteger el medio ambiente y los derechos humanos"](#)

6. RECOMENDACIONES



empresas y los administradores respecto a efectos adversos de su actividad sobre las personas y el medioambiente.

La citada Directiva establece que *“los administradores deben ser responsables de poner en marcha y supervisar las medidas de diligencia debida y de adoptar la política de diligencia debida de la empresa”*. Además, deben garantizar que la estrategia empresarial sea coherente con dichas medidas y se adapte a los impactos reales o potenciales sobre el medioambiente y los derechos humanos de sus propias operaciones, las operaciones de sus filiales y las operaciones de los proveedores y socios comerciales.

En este sentido, la CSDDD introduce un marco sistemático de diligencia debida que obliga a las empresas a identificar, prevenir, mitigar y, en su caso, reparar los impactos adversos reales o potenciales sobre los derechos humanos y el medioambiente en toda su cadena de valor. La norma exige la integración de la diligencia debida en las políticas corporativas y en los sistemas de gestión de riesgos, la adopción de planes de transición climática cuando proceda, el establecimiento de mecanismos de reclamación y la supervisión periódica de la eficacia de las medidas adoptadas. Asimismo, prevé mecanismos de supervisión pública y posibles regímenes de responsabilidad, reforzando el carácter vinculante de las obligaciones impuestas.

Cabe mencionar que la noción de diligencia debida como proceso, según la normativa europea, se inspira en la Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable (2018)¹⁴. Dicha Guía incluye, entre las fases o actividades fundamentales del proceso, la comunicación y transparencia sobre los riesgos identificados y efectivamente materializados, así como los planes de prevención, mitigación, respuesta y remediación respecto a dichos riesgos.

En conjunto con la CSRD y las NEIS, la CSDDD contribuye a cerrar el círculo normativo: identificar, gestionar, supervisar y reportar los IRO de sostenibilidad pasa a formar parte del núcleo estructural de las obligaciones del consejo de administración en el contexto europeo.

2.5. El Código de Buen Gobierno de CNMV (2015, 2020): incorporación progresiva de la sostenibilidad a las recomendaciones sobre gobernanza de las sociedades cotizadas en España.

La revisión del Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas aprobada por la CNMV en 2015¹⁵ supuso una actualización relevante del marco español de recomendaciones en

¹⁴ [OCDE, 2018: Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable](#)

¹⁵ [CNMV \(2015\) Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas](#)

6. RECOMENDACIONES



materia de gobierno corporativo, reforzando aspectos como la independencia del consejo, la evaluación periódica de su funcionamiento, la transparencia retributiva y el papel de las comisiones especializadas. Aunque en su versión inicial la sostenibilidad no aparecía todavía estructurada bajo la lógica actual de los factores ASG, sí se introdujeron referencias explícitas a la RSC, a la gestión de riesgos no financieros y a la necesidad de que el consejo asumiera una supervisión activa sobre estos ámbitos.

En primer lugar, el Código en su revisión de 2015 incluyó expresamente la política de RSC entre las funciones indelegables del consejo (Recomendación 53). Se establece que el órgano de administración debe aprobar una política que recoja *“los principios o compromisos que la empresa asume voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés”* (p. 47), así como supervisar su aplicación y resultados.

En segundo lugar, el Código refuerza el papel de la comisión de auditoría en la supervisión del sistema de control interno y gestión de riesgos (Recomendación 42). Se indica que dicha comisión debe supervisar *“la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos”* (p. 39). Aunque el texto no desarrolla todavía una categoría autónoma de riesgos ASG, la formulación amplia del perímetro de riesgos permite integrar en dicho sistema los riesgos ambientales, sociales o reputacionales, anticipando así la posterior consolidación de la sostenibilidad como dimensión estructural del gobierno corporativo.

Asimismo, el Código profundiza en la exigencia de transparencia bajo el principio de *“cumplir o explicar”*, subrayando que las explicaciones ofrecidas cuando no se siga una recomendación *“no deben ser genéricas, sino ajustadas al caso concreto”* (p. 9). Este estándar cualitativo resulta particularmente relevante en el análisis de la gobernanza de la sostenibilidad, ya que introduce un marco formal de rendición de cuentas que, sin embargo, puede dar lugar a desarrollos predominantemente declarativos o simbólicos.

Un elemento especialmente significativo en relación con la dimensión de diversidad es la Recomendación 14, que insta a las sociedades a aprobar una política de selección de consejeros que *“favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género”* y fija como objetivo que *“antes de que finalice el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo”* (p. 18). Esta recomendación introduce por primera vez un objetivo cuantificado en materia de diversidad de género, vinculando explícitamente la diversidad en la composición del consejo con la calidad del gobierno corporativo y la gestión de los aspectos ASG¹⁶.

¹⁶ Sobre este aspecto existen numerosos precedentes en la literatura académica, véase por ejemplo:

6. RECOMENDACIONES



Por último, el Código refuerza la orientación de la política retributiva hacia la creación de valor sostenible a largo plazo. En las recomendaciones relativas a la remuneración (Recomendaciones 58 a 64), se establece que la remuneración variable debe estar vinculada a “criterios predeterminados y medibles” y alinearse con la estrategia y los objetivos a largo plazo de la sociedad (p. 50). Aunque el texto no exige todavía la inclusión expresa de métricas ASG, sí sienta las bases para que la sostenibilidad pueda incorporarse como criterio evaluable dentro de los sistemas de incentivos.

En conjunto, el Código de Buen Gobierno de 2015 no configura aún una arquitectura explícita de gobernanza de las cuestiones ASG en los términos actuales, pero introduce anclajes normativos fundamentales como la integración de la RSC en las funciones estratégicas del consejo, la ampliación del perímetro de supervisión de riesgos, la formalización de políticas de diversidad y la orientación de la remuneración hacia la sostenibilidad a largo plazo.

La revisión del Código de Buen Gobierno en 2020¹⁷, última a fecha de elaboración del presente informe, profundizó en esta tendencia, incorporando de manera más clara la sostenibilidad como elemento estratégico y transversal del gobierno corporativo. Esta revisión no supuso una ruptura con el modelo de 2015, sino una actualización selectiva orientada a reforzar determinadas áreas, especialmente en materia de sostenibilidad, diversidad y funcionamiento del consejo. Tal y como se señala en su introducción, la reforma fue “*de alcance limitado*” (p. 5), pero sus implicaciones cualitativas resultan relevantes en el contexto posterior a la aprobación de la Ley 11/2018 y a la consolidación de la normativa sobre reporte no financiero en España.

La revisión de 2020 incorpora asimismo de modo más explícito la sostenibilidad como competencia estructural del consejo de administración. El Código establece expresamente que “*la sociedad promoverá una política adecuada de sostenibilidad en materias medioambientales y sociales, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados*” (Principio 24, p. 29). Aunque el texto de 2015 ya mencionaba de modo general la responsabilidad social corporativa, la revisión de 2020 intensifica su integración en la arquitectura del gobierno corporativo, situando las cuestiones ASG como una responsabilidad estratégica y transversal del órgano de administración. En este punto, la alineación con la Ley 11/2018 es evidente: mientras esta obliga a reportar información no financiera y a describir políticas, riesgos y resultados, el Código de 2020 refuerza la exigencia de que dichas materias sean asumidas formalmente por el consejo.

Gaio, Cristina, Aristei, D., & Gallo, A. (2022). Gender diversity on the board and firms' corporate social responsibility: Evidence from European public firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1),

¹⁷ [CNMV, 2020: Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas](#)

6. RECOMENDACIONES



En materia de riesgos, el texto de 2020 expresa la necesidad de que la comisión de auditoría y el sistema de control interno integren la supervisión de riesgos no financieros, señalando que en la designación de sus miembros se deben tener en consideración los conocimientos *“en gestión de riesgos, tanto financieros como no financieros”* (Principio 20, p. 24). Esta referencia conecta directamente con la exigencia legal de identificar y describir riesgos ASG en el EINF, consolidando la incorporación de los riesgos no financieros y de sostenibilidad entre los temas supervisados por estas comisiones.

La edición de 2020 también refuerza el rol de los órganos de gobierno en cuanto a la información no financiera. El Principio 4 establece que las sociedades deben contar con *“una política general relativa a la comunicación de información económico-financiera, no financiera y corporativa”* (p. 12), reconociendo expresamente la información no financiera como categoría autónoma dentro de la estrategia de comunicación corporativa.

Asimismo, la revisión de 2020 introduce un avance sustantivo en materia de diversidad de género al fijar un objetivo cuantitativo explícito: *“que el número de consejeras suponga, al menos, el 40 % de los miembros del consejo de administración antes de que finalice 2022 y en adelante, no siendo con anterioridad inferior al 30 %”* (Recomendación 15, p. 20) De este modo, el Código no se limita a exigir transparencia sobre la composición del consejo —como hace la Ley 11/2018 en el marco del EINF— sino que introduce un estándar de referencia que incide directamente en la configuración real de los órganos de administración.

Pese a estos avances, el Código de 2020 mantiene su naturaleza voluntaria bajo el principio de *“cumplir o explicar”*, subrayando el carácter *“estrictamente voluntario”* de sus recomendaciones (p. 7). Esta diferencia resulta esencial desde el punto de vista institucional: mientras la Ley 11/2018 impone obligaciones jurídicas en materia de reporte no financiero, el Código opera como instrumento de buenas prácticas o estándar orientativo (*soft law*) sobre la estructura y el funcionamiento del gobierno corporativo. La reforma de 2020, por tanto, adapta su contenido al nuevo contexto regulatorio, incorporando de modo más preciso, en el plano de las recomendaciones, la creciente centralidad de la sostenibilidad, la diversidad y los riesgos no financieros en las estructuras de gobernanza de las sociedades cotizadas en España.

En conjunto, la evolución entre 2015 y 2020 refleja el tránsito desde una concepción en la que los aspectos ASG aparecían integrados, pero de manera periférica, hacia otra en la que la sostenibilidad opera como un elemento estructural del sistema de gobernanza. Desde la perspectiva de los resultados obtenidos en este análisis, puede observarse que muchas de las prácticas examinadas (como la existencia de comisiones de sostenibilidad, inclusión de criterios ASG en la remuneración, evaluación del consejo con componentes no financieros o presencia de políticas de diversidad) encuentran su anclaje normativo en estas recomendaciones. No

6. RECOMENDACIONES



obstante, los datos analizados en el presente estudio muestran que dicha integración sigue siendo desigual.

2.6. Los modelos normalizados de IAGC e IARC de la CNMV: estandarización formal y límites de profundidad en cuanto a la información sobre la gobernanza de aspectos ASG

Los modelos normalizados (plantillas estándar) de IAGC y de IARC, revisados por la CNMV en 2020¹⁸ para reflejar los cambios introducidos en la revisión del Código de Buen Gobierno, constituyen el principal instrumento específico de reporte estandarizado de las políticas y prácticas de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en España (específicamente en cuanto a las remuneraciones en el caso del IARC). Aunque su origen es anterior a la actual arquitectura normativa en materia de sostenibilidad, su estructura ha ido incorporando progresivamente referencias a cuestiones ASG, especialmente tras la entrada en vigor de la Ley 11/2018 y la revisión del mencionado Código.

El IAGC cumple una doble función. Por un lado, actúa como mecanismo de rendición de cuentas respecto al grado de seguimiento del Código de Buen Gobierno, bajo la lógica de “cumplir o explicar”, consagrada como parte del marco español de buenas prácticas en las sucesivas revisiones de dicho instrumento desde 2003¹⁹. Por otro, es una fuente estructurada de información sobre la composición, funcionamiento y actividades del consejo y sus comisiones; esto debería contribuir, en gran medida, a la estandarización y comparabilidad de los datos reportados. En este sentido, el modelo introduce apartados específicos relativos a la existencia de comisiones especializadas, sus competencias, su composición, el número de reuniones celebradas y las actuaciones más relevantes del ejercicio, así como información sobre diversidad, evaluación del consejo o gestión de riesgos.

El IARC, por su parte, resulta determinante para el análisis de la integración de criterios ASG en la remuneración variable, al exigir el desglose de los componentes retributivos, sus métricas, ponderaciones y grado de cumplimiento. Es en este documento donde puede evaluarse si la incorporación de objetivos de sostenibilidad responde a compromisos verificables o a formulaciones genéricas de difícil contraste.

¹⁸ [Circular 1/2020, de 6 de octubre, de la CNMV, por la que se modifican la Circular 5/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de IAGC de las sociedades anónimas cotizadas; y la Circular 4/2013, de 12 de junio, que establece los modelos de IARC de los consejeros de sociedades anónimas cotizadas, consejo de administración y de la comisión de control de las cajas de ahorros que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores.](#)

¹⁹ [CNMV, 2016: Guía técnica de buenas prácticas para la aplicación del principio "cumplir o explicar"](#)

6. RECOMENDACIONES



Desde la perspectiva del derecho de información del accionista y del inversor, ambos modelos normalizados son referencias documentales esenciales, que tienen como objetivo garantizar el acceso estructurado, comparable y verificable a los datos sobre la organización, composición, funcionamiento y remuneración del consejo de administración. De este modo, permiten a los accionistas ejercer de forma informada los derechos de voto, supervisión y control sobre la actuación del consejo y la eventual integración de criterios ASG en su toma de decisiones; y a los potenciales inversores (especialmente aquellos que consideran criterios no financieros o que se enmarcan en la Inversión Socialmente Responsable, ISR), orientar sus decisiones de acuerdo a una información sustantiva y detallada sobre los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social.

El IAGC constituye el principal mecanismo de rendición de cuentas en materia de estructura de propiedad, composición y funcionamiento del consejo, comisiones especializadas, sistemas de control de riesgos, operaciones vinculadas y grado de seguimiento del Código de Buen Gobierno bajo el principio de “cumplir o explicar”.

Pese a su relevancia como instrumento de transparencia, el modelo de IAGC presenta limitaciones estructurales. En primer lugar, el nivel de detalle exigido respecto a las actividades efectivamente desarrolladas por las comisiones es reducido, lo que facilita que las empresas se limiten a descripciones formales o meramente normativas de sus funciones. En segundo lugar, la información sobre competencias y formación de los consejeros depende en gran medida de la extensión y precisión con la que la propia empresa describe los perfiles profesionales. Finalmente, aunque el modelo recoge referencias a riesgos no financieros y sostenibilidad, no exige una articulación sistemática conforme a la lógica de IRO ni a la estructura temática de las NEIS.

Por su parte, el IARC detalla la política retributiva, los importes devengados por cada consejero, la estructura fija y variable de la remuneración y, en su caso, la incorporación de métricas vinculadas a objetivos de sostenibilidad. En términos análogos al caso del IAGC, el actual modelo de IARC, aunque ofrece un mayor grado de desagregación cuantitativa en relación con los componentes retributivos y sus métricas (en relación a su antecesor), tampoco impone un estándar homogéneo sobre la definición y ponderación de los objetivos ASG en la remuneración variable. La amplitud con la que pueden formularse dichos objetivos (frecuentemente agregados o descritos de forma genérica) limita la comparabilidad y dificulta, en muchos casos, la posibilidad de evaluar objetivamente si su incorporación responde a criterios sustantivos de desempeño o a fórmulas de carácter predominantemente declarativo.

Desde esta perspectiva, el IAGC y el IARC permiten observar el grado de institucionalización formal de la gobernanza ASG, pero no garantizan por sí mismos la profundidad sustantiva de

6. RECOMENDACIONES



dicha integración (ni tampoco de la información reportada al respecto). Precisamente por ello, su análisis comparado ofrece un campo privilegiado para identificar tanto avances reales como dinámicas de cumplimiento predominantemente simbólicas.

La CNMV, además de recibir y publicar estos informes individuales, elabora anualmente informes agregados que sintetizan las principales tendencias y prácticas observadas en el conjunto de sociedades cotizadas. En el ejercicio 2024, el informe sobre los IAGC²⁰ reflejó un elevado grado medio de declaración de seguimiento de las recomendaciones incluidas en el Código de Buen Gobierno, así como avances en materia de diversidad de género y formalización de estructuras de control. Aunque también identificó áreas de mejora, en su mayoría recurrentes respecto a ediciones anteriores, especialmente en relación a la calidad de las explicaciones ofrecidas cuando no se siguen determinadas recomendaciones, o en el carácter genérico de la información narrativa relativa a riesgos materializados y funcionamiento efectivo de las comisiones.

En paralelo, el informe agregado sobre los IARC de 2024 de las sociedades cotizadas²¹ puso de manifiesto la consolidación de estructuras retributivas complejas, con un peso significativo de la remuneración variable y una creciente incorporación de indicadores vinculados a objetivos ASG, particularmente en las sociedades del Ibex 35 y, en general, las de mayor capitalización. No obstante, CNMV identificó también significativos déficits de transparencia en aspectos como la explicación detallada de los criterios de devengo y ponderación de objetivos, así como una notable heterogeneidad en la forma de reportar determinados conceptos devengados durante el ejercicio, lo que puede afectar a la comparabilidad.

2.7. Las guías técnicas sobre comisiones del consejo de la CNMV: integración progresiva de los aspectos ASG en las competencias de los órganos del consejo

Las Guías Técnicas de la CNMV han desempeñado un papel relevante en la definición operativa del marco normativo y de recomendaciones en materia de gobierno corporativo. En el período 2014-2024 vieron la luz tres documentos de gran relevancia a efectos del presente análisis: la Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría²², la Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones²³ y, más recientemente, la Guía Técnica 1/2024 sobre Comisiones de Auditoría de entidades de interés público²⁴. En conjunto, estos documentos permiten observar una evolución progresiva desde un enfoque centrado prioritariamente en el

²⁰ [CNMV \(2025\) Informes de Gobierno Corporativo de las sociedades cotizadas. Ejercicio 2024](#)

²¹ [CNMV \(2025\) Informes de Remuneraciones de los Consejeros de las sociedades cotizadas. Ejercicio 2024.](#)

²² [CNMV, 2017: Guía Técnica 3/2017 sobre Comisiones de Auditoría](#)

²³ [Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones](#)

²⁴ [CNMV, 2024: la Guía Técnica 1/2024 sobre Comisiones de Auditoría de entidades de interés público](#)

6. RECOMENDACIONES



control financiero hacia una integración estructural de la sostenibilidad en el perímetro de supervisión del consejo de administración y sus comisiones.

La Guía Técnica 3/2017 supuso un primer esfuerzo sistemático de clarificación del alcance de las funciones de las comisiones de auditoría tras la ampliación de su obligatoriedad a las entidades de interés público²⁵. Su contenido se articulaba en torno a la supervisión de la información financiera, el control interno, la gestión de riesgos y la relación con el auditor externo, reforzando principios como la independencia, el escepticismo y la adecuada planificación. Aunque ya incluía referencias generales a los riesgos no financieros, estos aparecían integrados de forma general en el marco de gestión de riesgos, sin un desarrollo específico. Desde la perspectiva de esta investigación, la Guía de 2017 consolida un modelo de comisión de auditoría fuertemente vinculado a la integridad contable y al control financiero, con una apertura todavía incipiente hacia cuestiones ASG.

La Guía Técnica 1/2019 sobre Comisiones de Nombramientos y Retribuciones tiene, entre sus novedades más significativas, el énfasis en que dicha comisión debe velar por la coherencia de las políticas de selección de consejeros, evaluación (del consejo, sus órganos, sus cargos y sus miembros) y retribución con la estrategia de la entidad, incluyendo expresamente aspectos relacionados con la sostenibilidad, la diversidad o la rentabilidad a largo plazo. Asimismo, subraya la necesidad de establecer objetivos en materia de representación del sexo menos representado en el consejo y de promover una composición diversa en términos de competencias y experiencia. En este sentido, la Guía Técnica de 2019 conecta directamente con dos dimensiones centrales del presente estudio: la diversidad en los órganos de gobierno y la incorporación de métricas ASG en la remuneración variable. No obstante, su carácter orientativo y la aplicación modulada por el principio de proporcionalidad dejan un margen significativo para interpretaciones formales o de alcance limitado.

La Guía Técnica 1/2024 sobre Comisiones de Auditoría representa un salto cualitativo respecto al enfoque de 2017. El documento incorpora de forma explícita el nuevo contexto europeo derivado de la CSRD y reconoce expresamente la supervisión de la información no financiera y de sostenibilidad como parte del ámbito de competencias y actuación de la comisión.

Entre sus principales novedades, destaca en primer lugar la incorporación expresa de la información de sostenibilidad dentro de las competencias de supervisión de la comisión de auditoría, no solo como parte genérica de la información no financiera, sino con tratamiento específico. La propia Guía señala como novedad la necesidad de *“incluir expresamente la*

²⁵ La obligatoriedad de constituir una comisión de auditoría para las entidades de interés público deriva del Reglamento (UE) 537/2014 y su desarrollo en la Ley 22/2015, de Auditoría de Cuentas, incorporándose en el caso de las sociedades cotizadas al régimen específico previsto en la Ley de Sociedades de Capital.

6. RECOMENDACIONES



supervisión (...) de los riesgos no solamente financieros, sino también no financieros, con referencia expresa a los riesgos de sostenibilidad" (p. 9)

En segundo lugar, se especifica que la comisión debe conocer, entender y supervisar la eficacia del sistema de control interno también respecto de la información no financiera y de sostenibilidad. No se trata solo de revisar el informe final, sino de evaluar la robustez de los procesos, perímetros y estándares aplicados como supuestos de partida del propio informe, alineando la función de supervisión de la información no financiera al máximo nivel con la lógica de aseguramiento progresivo introducida por la CSRD²⁶.

Asimismo, la Guía introduce una delimitación relevante entre funciones estratégicas y funciones de supervisión, indicando que la definición de estrategias y objetivos ASG corresponde al consejo (eventualmente a la comisión de sostenibilidad), mientras que la comisión de auditoría debe supervisar el reporte y los sistemas de control asociados. Esta precisión evita solapamientos competenciales y refuerza la responsabilidad de la comisión de auditoría en relación a los riesgos no financieros.

Otro avance sustantivo es la inclusión de la figura del verificador de la información sobre sostenibilidad (establecida formalmente en la Ley 11/2018 en el ámbito nacional, como se mencionó anteriormente), equiparándolo funcionalmente al auditor de cuentas y estableciendo su interlocución directa con la comisión. Esto consolida el aseguramiento externo como dimensión estructural del gobierno corporativo y no como práctica voluntaria.

En materia de riesgos, la Guía atribuye expresamente a la comisión de auditoría la supervisión última de la eficacia de los sistemas de control y gestión de riesgos financieros y no financieros, incluidos los de sostenibilidad (p. 22). Además, recomienda incluir de manera proactiva la supervisión de riesgos (incluidos los climáticos, medioambientales, sociales y regulatorios) en el orden del día, lo que formaliza la integración de riesgos ASG como parte de la actividad ordinaria de supervisión.

Finalmente, en el ámbito de la composición y formación, se recomienda que la comisión cuente *"en su conjunto, con un entendimiento y experiencia adecuados"* en cuestiones de sostenibilidad, tanto en identificación de riesgos e impactos como en obligaciones de reporte (p. 13). Esto introduce un elemento de valorización de la experiencia y formación en cuestiones ASG que no se encontraba presente en la edición anterior, y que conecta con los criterios reflejados en las NEIS.

²⁶ A este respecto, cabe recordar que la CSRD introduce la obligación de aseguramiento limitado de los informes de sostenibilidad, expresando asimismo la voluntad de transitar hacia estándares de seguridad razonable en la verificación de la información no financiera por parte del prestador externo de servicios de verificación.

6. RECOMENDACIONES



En conjunto, la evolución de las tres Guías Técnicas, emitidas entre 2017 y 2024, refleja un desplazamiento progresivo desde un modelo centrado en el control financiero hacia una concepción más amplia de la función supervisora, en la que la sostenibilidad y la diversidad se integran como elementos estructurales (no accesorios ni meramente reputacionales) del gobierno corporativo.

El recorrido normativo e institucional descrito es este marco conceptual permite constatar que, entre 2014 y 2024, la gobernanza de la sostenibilidad ha pasado de ocupar una posición periférica en los marcos de buen gobierno a configurarse como un elemento estructural del sistema de responsabilidades del consejo de administración. Directivas europeas, normas nacionales, códigos de recomendaciones, guías técnicas y modelos estandarizados de reporte han ido delimitando con creciente precisión las funciones, competencias y obligaciones de transparencia en materia ASG. No obstante, la consolidación de este entramado regulatorio no implica necesariamente una transformación homogénea de las prácticas empresariales. Precisamente por ello, resulta pertinente contrastar el estándar normativo descrito con la información efectivamente reportada por las sociedades cotizadas, a fin de analizar en qué medida la institucionalización formal de la gobernanza ASG se traduce en cambios sustantivos en la estructura y funcionamiento de sus órganos de gobierno.

3. METODOLOGÍA

El universo de análisis de la presente investigación son las 125 empresas pertenecientes al MCE (incluyendo las del Ibex 35) a 31/12/2024, según figuran en la base de datos de BME²⁷. Quedando el listado final de empresas analizadas compuesto por un total de 118, es decir, únicamente aquellas que presentan IAGC 2024, cumpliéndose la condición de que incluya como mínimo el modelo estándar de CNMV²⁸.

Las 7 empresas excluidas no depositan dicho documento en el repositorio de CNMV, o bien lo hacen bajo modelo correspondiente a otra jurisdicción. En términos de comparabilidad, no se ha considerado oportuno analizar los informes de gobierno corporativo emitidos en respuesta a los requisitos normativos o de buenas prácticas de otros países²⁹, puesto que no se emiten en respuesta al modelo normalizado del regulador español y pueden presentar diferencias sustantivas en cuanto a sus planteamientos.

De las 118 empresas analizadas, 33 pertenecen al Ibex 35³⁰ y 85 al Mercado Continuo Español (MCE). En función del sector, de acuerdo con la clasificación de Bolsas y Mercados Españoles (BME), la distribución de las empresas es la siguiente:

- 27 empresas forman parte del sector Bienes de consumo.
- 16 empresas forman parte del sector Servicios de consumo.
- 26 empresas forman parte del sector Materiales básicos industria y construcción.
- 13 empresas forman parte del sector Petróleo y energía.
- 16 empresas forman parte del sector Servicios financieros.
- 13 empresas forman parte del sector Servicios inmobiliarios.
- 7 empresas forman parte del sector Tecnología y comunicaciones.

En cuanto al número de empleados reportados a final de ejercicio 2024, tal y como figura en la base de datos Orbis, la distribución de las empresas analizadas es la siguiente:

- 26 empresas de 250 o menos trabajadores.
- 9 empresas de 251 a 500 trabajadores.
- 13 empresas de 501 a 1.000 trabajadores.
- 28 empresas de 1001 a 5.000 trabajadores.

²⁷ [BME web: Estadísticas](#)

²⁸ Se excluyen: Airbus, Aperam, CocaCola Europacific, Ferrovial, MediaForEurope, ArcelorMittal y Berkeley Energía (no presentan IAGC en 2024 bajo modelo CNMV)

²⁹ Por ejemplo, Berkeley Energía, [que deposita en CNMV únicamente el modelo australiano de informe de gobierno corporativo](#) correspondiente al ejercicio 2024.

³⁰ Todas las que componen dicho índice a 31/12/2024, menos Ferrovial y ArcelorMittal.

6. RECOMENDACIONES



- 16 empresas de 5001 a 20.000 trabajadores.
- 26 empresas de más de 20.000 trabajadores.

En referencia a las fuentes documentales consideradas, en términos generales se analizan únicamente los IAGC, salvo en la subdimensión relativa a incentivos ASG en la remuneración variable, en la que la valoración de los indicadores se basa únicamente los IARC. Se toma como referencia el respectivo documento tal y como figura en el repositorio documental de la CNMV, no otras posibles versiones (como las depositadas en las webs corporativas o de terceros). En aquellos casos en que la empresa incluye contenidos adicionales en este mismo documento (por ejemplo, IAGC formato libre antes del modelo estándar) también se consideran en el análisis.

El proceso de recolección de datos en estas fuentes tuvo como herramienta fundamental una plantilla Excel definida en base algunos de los principales referentes normativos en materia de gobernanza de las cuestiones ASG que se han desarrollado en el marco conceptual, destacando entre los mismos las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS, en particular NEIS 2: transversal), Ley de información no financiera (Ley 11/2018), el Código de Buen Gobierno (revisión de 2020), la Guía Técnica de Comisiones de Auditoría de sociedades de interés público (revisión de 2024), los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 o la Ley Orgánica de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres (Ley 2/2024). En las secciones correspondientes, se reflejará la conexión de los indicadores seleccionados con los principales marcos de buenas prácticas de cumplimiento y transparencia en materia de gobierno de la sostenibilidad que se han tenido en cuenta a la hora diseñar la herramienta de recogida de información y sus especificaciones de uso.

El equipo de investigación, compuesto por 4 analistas, recibió formación en la aplicación práctica de la herramienta, incluyendo la realización de sesiones informativas, la puesta a disposición de materiales de apoyo y la supervisión por parte de la dirección del proyecto a lo largo de toda la fase de análisis. Para poner a prueba la fiabilidad y especificidad del instrumento de recogida de la información, se realizó un estudio piloto sobre 8 empresas, incluyendo pruebas de fiabilidad intercodificadores; dicho estudio piloto, con un resultado en líneas generales satisfactorio, dio lugar a algunos ajustes de escasa entidad en las opciones de respuesta o la composición final de los indicadores, a partir de los cuales se consideró como establecida la herramienta de recogida de información.

Dicha herramienta o plantilla Excel se compone de un total de 101 indicadores, repartidos en 2 dimensiones y 5 subdimensiones que se estructuran del siguiente modo:

6. RECOMENDACIONES



Tabla 1: Dimensiones y subdimensiones analizadas

Dimensión	Subdimensión	Contenido	Número de indicadores
Gobierno de la sostenibilidad	Organización, competencias y capacidades ASG	Rol y composición de la comisión de sostenibilidad en la gestión de IRO de sostenibilidad, actividad de las comisiones respecto a cuestiones ASG, formación y experiencia ASG de los miembros del consejo, inclusión de aspectos ASG en la evaluación del consejo (y el plan de acción resultante de esta)	46
	Gestión de IRO de sostenibilidad	Rol de la comisión de auditoría en la gestión de IRO de sostenibilidad, riesgos ASG materializados durante el ejercicio (y su abordaje en términos de materialidad)	12
	Incentivos ASG en la remuneración	Destinatarios, marco temporal, proporción, tipo de criterios considerados, información sobre grado de cumplimiento	17
Diversidad en el consejo de administración	Políticas y compromisos de diversidad	Compromiso de diversidad de trayectoria, origen, edad, género y discapacidad	5
	Gestión de la diversidad en el consejo de administración	Presencia de mujeres en el consejo y cargos del consejo; información sobre edad y origen	21

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el mayor peso en cuanto al número de indicadores corresponde a la dimensión Gobierno de la sostenibilidad (75 indicadores), en particular a la subdimensión de “Objetivos, competencias y capacidades” (46), lo cual se debe a su mayor amplitud temática en relación a la otra dimensión y al conjunto de las subdimensiones, respectivamente.

Los indicadores son principalmente de tipo cualitativo, existiendo diferentes opciones de respuesta según el caso: si/no, determinada comisión, menciones relativas a los temas cubiertos por una u otra NEIS...Por lo tanto, el análisis no da lugar a una puntuación ni a la clasificación de las empresas (o agregados de las mismas) bajo una escala numérica (tampoco en el caso de las dimensiones y subdimensiones)

6. RECOMENDACIONES



Como se apuntó anteriormente, el foco de este trabajo no está en la realización de un reporte estadístico, sino en la identificación de información sustantiva acerca del objeto de estudio, considerando de modo crítico los niveles de transparencia de la información recogida en el IAGC y el IARC en cuanto a elementos de la gobernanza que pueden influir sobre los compromisos, estrategia y cuestión de las cuestiones ASG por parte de las empresas analizadas.

Es decir: si bien el enfoque del trabajo es eminentemente descriptivo, no se limita a la mera enumeración de resultados o registro de niveles de cumplimiento, sino que busca incorporar un componente crítico de evaluación objetiva y reflexión en torno al avance de la diversidad y la sostenibilidad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en España. Y en base a la síntesis de tendencias, fortalezas y debilidades en las empresas analizadas, identificar ámbitos de mejora prioritaria y plantear recomendaciones útiles en términos normativos y de política pública.

Una vez recopilada la información a nivel individual de las 118 empresas analizadas, se procedió a su consolidación en una base de datos conjunta; dicha base de datos, una vez depurada, permitió visualizar los resultados agregados por indicador o variable del perfil, lo que posibilita la descripción comparativa de los niveles y modalidades de cumplimiento presentes en el conjunto de las empresas.

Entre las posibles limitaciones metodológicas del presente análisis, cabe destacar las siguientes:

- No se utiliza otra información publicada o remitida a las juntas de accionistas (informe de sostenibilidad, informes de las comisiones, políticas corporativas, etc.), únicamente el IAGC o el IARC (según corresponda) Esta limitación corresponde a la consideración de dichos documentos como referencias básicas en materia de gestión anual del gobierno corporativo y las remuneraciones de los consejeros, respectivamente. En ambos casos, se debería favorecer que contengan la suficiente información de relevancia para los accionistas en relación a la gobernanza de las cuestiones ASG, siendo la dispersión de información sobre esta cuestión en diferentes documentos una práctica que puede dificultar su accesibilidad para los grupos de interés.

Por ejemplo, a la hora de determinar la formación y experiencia en cuestiones ASG, se considera este informe como única referencia, por lo que las empresas que aporten descripciones más breves pueden verse penalizadas en ciertos casos respecto a aquellas que exponen los temas con una mayor amplitud.

- El enfoque de IRO de sostenibilidad-ASG de este trabajo puede resultar a primera vista incompatible con el enfoque financiero que predomina en los modelos normalizados de

6. RECOMENDACIONES



IAGC e IARC. A pesar de los esfuerzos recientes del regulador, permanece la inercia histórica de considerar estos instrumentos bajo una lógica exclusivamente financiera y limitada a la composición y funciones del consejo y sus comisiones o las políticas de remuneración y los importes devengados, respectivamente.

No obstante, se considera que los indicadores y niveles de desglose identificados, que en muchos casos no son de reporte obligatorio bajo la normativa vigente, sí reflejan buenas prácticas de transparencia en cuanto a la información corporativa, y además, no suponen costes significativos en cuanto a la recopilación y presentación de la información en el IAGC o IARC (incluso bajo los actuales formatos de CNMV). Incluso en ciertos casos, contenidos relevantes ausentes en los IAGC o IARC de 2024 sí se reportaron en los EINF de 2024 (entre otros, bajo estándares como NEIS GOV 1 y 2³¹)

- El presente trabajo se basa exclusivamente en la información publicada por las empresas, bajo un enfoque de transparencia. En términos generales, las prácticas de transparencia favorecen el buen desempeño a la hora de gestionar los IRO de sostenibilidad, y del mismo modo, es habitual que las empresas con mayores niveles de concienciación sobre temas de RSC realicen también un mayor esfuerzo para comunicar sus avances. Sin embargo, mayores niveles de transparencia no tienen por qué corresponderse, necesariamente, con un mejor desempeño en términos de gestión de IRO de sostenibilidad (y viceversa).
- Se consideran equivalentes, a efectos analíticos, conceptos como ESG, RSC o sostenibilidad. Aun siendo conscientes de que tienen diferentes implicaciones a la hora de delimitar dicha esfera de la gestión empresarial, en relación a los indicadores propuestos, esta agregación conceptual no supone impedimento para la recogida y análisis de la información. En las diferentes culturas corporativas, los significados o contornos de estos conceptos pueden ser variables, siendo este un tema con amplio potencial para la investigación en materia de sociología de la empresa en un contexto como el actual.
- La presencia de diferentes analistas, así como la existencia de determinados indicadores que se basan en secciones con un fuerte componente narrativo y en ocasiones con respuestas poco estandarizadas (incluidas en los propios IAGC e IARC) introduce un

³¹ Al respecto, se recomienda consultar la sección Buen Gobierno incluida en el Informe sobre la información no financiera y de sostenibilidad en las empresas del Ibex 35, elaborado anualmente por el Observatorio RSC y disponible en la [sección de publicaciones de su página web](#).

6. RECOMENDACIONES



componente de incertidumbre respecto al registro. Si bien, como se expresó anteriormente, se ha realizado una labor de estandarización de criterios y posterior depuración de base de datos, se admite la posibilidad de que dicha heterogeneidad haya podido afectar de manera residual a la fiabilidad en la recopilación y codificación de la información.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Dimensión: Gestión de los aspectos ASG en el consejo de administración

En esta dimensión se incluyen las subdimensiones *“Organización, competencias y capacidades ASG en el consejo de administración”, “Gestión de riesgos ASG” e “Incentivos ASG en la remuneración variable”*. En conjunto, los indicadores incluidos en estas subdimensiones constituyen una panorámica general sobre el modo en que se definen, en las empresas y el periodo analizados, las estructuras, competencias y capacidades en torno a la gestión de los IRO relacionados con cuestiones de sostenibilidad materiales para la organización.

Subdimensión: Organización, competencias y capacidades

En este bloque temático se incluyen procesos y actividades que determinan el abordaje de los aspectos ASG en el consejo de administración. Entre ellos, la existencia de una comisión de sostenibilidad (y sus características), el abordaje de cuestiones ASG como parte de las actividades de las comisiones del consejo (o el pleno del mismo), las competencias en materia de sostenibilidad de sus miembros o la formación y asesoramiento recibidos durante el año 2024 en relación a este tipo de IRO.

Comisión de sostenibilidad: características

Como se mencionó en el marco conceptual, la revisión de 2020 del Código de Buen Gobierno incluyó la recomendación de atribuir competencias de supervisión sobre los sistemas de gestión de riesgos no financieros y de sostenibilidad y la información sobre los mismos a una comisión especializada; ya fuese mediante la creación de un órgano específico o a través de la inclusión de dichas competencias entre las responsabilidades de una comisión preexistente.

De este modo, se persigue el objetivo de reforzar la supervisión especializada tanto de los riesgos como de la información que publica la empresa acerca de los mismos. Sin embargo, esta recomendación parece haber generado cierta confusión en cuanto a los límites de las competencias de las comisiones de auditoría y sostenibilidad (cuando se trata de entidades

6. RECOMENDACIONES



separadas) En el documento “Valoración de comentarios recibidos en la fase de consulta de la *Guía Técnica 1/2024 sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público³²”, p.4, en referencia a esta cuestión, la CNMV expresa que:

“El único propósito de hacer alguna referencia en la GT a las comisiones de sostenibilidad no es limitar sus funciones o competencias, sino destacar que, con independencia de las mismas, las CA deben retener, en todo caso, determinadas funciones en el ámbito del reporting financiero y de sostenibilidad, y en la supervisión de los sistemas de control y gestión de riesgos (y oportunidades) vinculados, tanto financieros como no financieros, incluidos los de sostenibilidad, que consistirían, fundamentalmente, en realizar su supervisión última. Lo anterior implica que cuando las comisiones de sostenibilidad o las comisiones de riesgos ostenten ciertas funciones en estas materias, debe haber la adecuada coordinación entre ellas con la CA, para permitir que esta última pueda ejercer la supervisión última sobre el reporte financiero y de sostenibilidad, y sobre el control y gestión de riesgos, financieros y no financieros, incluidos los de sostenibilidad. La coordinación debe tender a optimizar los recursos y minimizar el eventual solapamiento de funciones y recursos, más allá de los necesarios para que cada comisión especializada desempeñe adecuada y eficientemente sus funciones.”

De este extracto, se infiere que las comisiones de sostenibilidad deben tener funciones más bien consultivas y de coordinación, quedando la responsabilidad última de la validación de los riesgos no financieros y de sostenibilidad (y la información sobre los mismos) a cargo de la comisión de auditoría. En este sentido, ambas comisiones deben cooperar para realizar una gestión diligente de los aspectos ASG desde el punto de vista del gobierno corporativo.

Por lo tanto, en términos generales, se considera una buena práctica la existencia de comisiones especializadas de sostenibilidad, en tanto que se presupone que sus competencias y composición pueden aportar un punto de vista técnico imprescindible a la hora de abordar los riesgos no financieros, desde el punto de vista de la gestión y de la transparencia respecto a los grupos de interés (en particular los accionistas) Sin embargo, también se considera una opción válida que se incorporen de modo expreso competencias, actividades y perfiles profesionales ligados a los aspectos ASG a comisiones preexistentes (auditoría, nombramientos, retribuciones, etc.)

El análisis realizado revela que son 62 las empresas que informan en su IAGC relativo al ejercicio 2024 de la existencia de una comisión de sostenibilidad u órgano análogo (por ejemplo, de ESG o RSC) como parte de sus consejos de administración³³, siendo esta un

³² [CNMV, 2024: Valoración de comentarios recibidos en la fase de consulta de la *Guía Técnica 1/2024 sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público](#)

³³ Se considerarán como tales únicamente aquellos órganos reportados en el apartado C.2. Comisiones del consejo de administración del modelo de IAGC.

6. RECOMENDACIONES



órgano constituido y en funcionamiento a cierre del ejercicio 2024. Esto supone el 52,24% de todas las analizadas.

En 31 de estas empresas, la comisión de sostenibilidad es específica e independiente, mientras que, en los 31 restantes, se integra en otras comisiones:

Tabla 2: Comisiones de sostenibilidad en las empresas cotizadas en España, según lo reportado en los IAGC correspondientes al ejercicio 2024

Comisión	Nº empresas	Empresas
Auditoría	6	Acciona, Airtificial Intelligence, Ebro Foods, ACS, Logista, Acciona Energía Renovables
Nombramientos	4	Caixabank, Bankinter, Enagás, Viscofan
Nombramientos y retribuciones	14	Cellnex, Elecnor, General de Alquiler de Maquinaria, PharmaMar, Laboratorios Reig Jofre, Libertas7, Meliá Hotels, Metrovacesa, Prosegur Cash, Ercros, Greenergy, Inmobiliaria del Sur, Prim, Prosegur
Riesgos	2	Mapfre, BBVA
Otra comisión especializada	5	Banco Sabadell, Endesa, Amrest, Fluidra, Talgo
Comisión de sostenibilidad específica e independiente	31	Azkoyen, Cía Española de Viviendas en Alquiler, CIE Automotive, Duro Felguera, Ecoener, ENCE, Cox, Sacyr, Gestamp, Global Dominion, Iberpapel, PRISA, Soltec, Unicaja, Acerinox, AENA, Grifols, International Airlines Group, Iberdrola, Inditex, Indra, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Telefónica, Tubacex, Inmobiliaria Colonial, Redeia, Repsol
Sin comisión de sostenibilidad	55	Atresmedia, Alantra Partners, Almirall, Amper, Arima Real Estate, Atrys Health, Audax Renovables, CAF, Ayco Grupo Inmobiliario, Bodegas Riojanas, Borges Agricultural & Industrial Nuts, Cementos Molins, Clínica Baviera, Compañía Levantina de Edificación y Obras Públicas, Corporación Financiera Alba, DESA, Fomento de Construcciones y Contratas, Deoleo, Dia, eDreams ODIGEO, Ezentis, Faes Farma, Adolfo Domínguez, Aedas Homes, Inmocoemto, Innovative Solutions Ecosystem, Neinor Homes, Nueva Expresión Textil, Nyesa Valores Corporación, Obrascón Huarte Lain, Oryzon Genomics, Pescanova, Renta 4 Banco, San José, Amadeus, TR

6. RECOMENDACIONES



		Hotel Jardín del Mar, Técnicas Reunidas, Vocento, Laboratorios Farmacéuticos Rovi, Lingotes Especiales, Liwe Española, Línea Directa Aseguradora, Minerales y Derivados, Minor Hotels Europe & Americas, Miquel y Costas, Montebalito, Naturhouse Health, Nicolás Correa, Realia Business, Renta Corporación Real Estate, Squirrel Media, Uncavasa, Urbar Ingenieros, Urbas Grupo Financiero, Vidrala
--	--	---

Fuente: Elaboración propia, en base a datos reportados por las empresas en sus IAGC relativos al ejercicio 2024

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la combinación más habitual pasa por la integración de la comisión de sostenibilidad con una comisión que asume las funciones de nombramientos y remuneraciones (14 empresas), seguida por la integración con las comisiones de auditoría (6), nombramientos (4) o riesgos. 5 empresas integran la gestión de la sostenibilidad en la denominación y funciones de otra comisión especializada: Banco Sabadell (Estrategia y Sostenibilidad), Endesa (Sostenibilidad y Gobierno corporativo), Amrest (Sostenibilidad, Salud y Seguridad), Fluidra (Estrategia y ESG) y Talgo (Estrategia y Sostenibilidad)

La práctica totalidad de las empresas que cuentan con una comisión de sostenibilidad en el consejo (58) reporta de modo específico las funciones de dicha comisión en relación a la gestión de IRO de sostenibilidad. Como se mencionó anteriormente, este es un dato incluido expresamente en el modelo del IAGC, sobre el cual existe un elevado nivel de cumplimiento (mayor que en relación a las actividades durante el ejercicio de referencia); en las cuatro empresas restantes, la información es tan escasa que no permite determinar cuáles son dichas funciones.

En línea con lo establecido por la Guía Técnica de Comisiones de Auditoría (CNMV, 2024), la mayor parte de las empresas que cuentan con una comisión de sostenibilidad delegan en esta la supervisión cotidiana de las políticas y sistemas de gestión relacionados con cuestiones ASG, así como sobre la información no financiera. Dichas funciones se realizan sobre todo en coordinación con las comisiones de auditoría, que como se detallará próximamente, en general son las responsables últimas tanto de los sistemas de gestión de riesgos no financieros como de la aprobación información no financiera y sobre sostenibilidad (por lo tanto, las comisiones de sostenibilidad suelen asumir un rol más bien consultivo en relación a esta cuestión). En menor medida, se mencionan otras funciones, como son las relacionadas con la fijación de los componentes ASG de la remuneración variable de los consejeros (en colaboración con la comisión de remuneraciones) o la definición de las matrices de competencias del consejo (en coordinación con la comisión de nombramientos)

6. RECOMENDACIONES



Una comisión de sostenibilidad con mayoría de consejeros independientes resulta especialmente adecuada porque, a diferencia de los consejeros ejecutivos (que forman parte del equipo directivo, participan en la gestión diaria y están vinculados a la ejecución de la estrategia y a objetivos operativos y retributivos propios), y de los dominicales (vinculados a accionistas significativos), los consejeros independientes no mantienen relaciones económicas, profesionales ni familiares relevantes con la dirección ni con los principales accionistas. Esta posición estructural les permite ejercer un juicio más autónomo y menos condicionado por intereses particulares de corto plazo, lo que es particularmente relevante en materia ASG, donde las decisiones suelen implicar costes inmediatos, cambios estratégicos o revisión de prácticas consolidadas.

En el ámbito de la sostenibilidad, esa independencia favorece una supervisión más rigurosa de los riesgos no financieros, de la calidad del reporte y del cumplimiento de compromisos públicos, reduciendo el riesgo de *greenwashing* o de cumplimiento meramente simbólico. Además, cuando los independientes cuentan con competencia técnica, honorabilidad acreditada y acceso suficiente a información, pueden actuar como verdadero contrapeso en la definición y seguimiento de políticas ASG, reforzando la integridad del sistema de gobierno corporativo y su función preventiva frente a prácticas irregulares o corruptas.

El Código de Buen Gobierno vigente en la actualidad (CNMV, 2020) reserva la exigencia expresa de mayoría de consejeros independientes a las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones, sin extender formalmente esa regla a otras comisiones especializadas, como la de sostenibilidad. Ahora bien, a efectos del presente estudio, se considera una buena práctica que así sea, más aun teniendo en cuenta que una parte significativa de las empresas que cuentan con una comisión de este tipo la integran con la comisión de auditoría o la de nombramientos y retribuciones.

En 54 de estas comisiones de sostenibilidad (independientes o agregadas a otras comisiones especializadas) existe una mayoría de consejeros independientes, y solo en 8 de ellas la mayoría de los consejeros pertenecen a otras categorías (ejecutivo, dominical, etc); si bien en apenas 4 de estas empresas (Banco Sabadell, Fluidra, Puig y Talgo) se reporta la presencia de consejeros ejecutivos.

Además, **en 55 empresas la comisión de sostenibilidad está presidida por un consejero independiente, pero solamente en 6 de ellas se reporta, en la descripción del perfil profesional del consejero, que este cuente con formación y/o experiencia relevante³⁴ en**

³⁴ Formación de posgrado o equivalente y/o experiencia profesional de al menos 5 años en cargos relacionados con cuestiones ASG, incluyendo puestos más allá del ámbito corporativo.

6. RECOMENDACIONES



cuestiones de sostenibilidad. Como se mencionó en el marco conceptual, y como se abordará más adelante en relación al conjunto de los consejeros/as, la normativa y las iniciativas voluntarias en la materia cada vez son más explícitas en la recomendación de este tipo de conocimientos y experiencia profesional como elementos centrales de las matrices de competencias. Por este motivo, resulta especialmente llamativo el escaso grado de consideración de las mismas (o al menos de información al respecto) en relación a un cargo de tanta relevancia (y tan explícito en cuanto a competencias en materias ASG) como es el de presidente de la comisión de sostenibilidad.

Tabla 3: Presidentes de comisiones de sostenibilidad de empresas cotizadas españolas en 2024 sobre los cuales la empresa reporta formación y/o experiencia ASG

Empresa	Presidente de la comisión de sostenibilidad	Perfil profesional
Duro Felguera	Julia Tejero Ruiloba	Licenciada en Derecho; con formación en sostenibilidad y ESG (Cambridge, EOI); trayectoria profesional en medio ambiente y cumplimiento en el ámbito corporativo.
Greenergy	Rocío Hortigüela Esturillo	Ingeniera de Minas; con máster en regulación energética (IE); trayectoria profesional ligada a las renovables y la docencia, con experiencia en organizaciones empresariales como ANPIER o UNEF.
PRIM	Belén Amatriaín	Licenciada en Derecho y Económicas, Diplomada en Buen Gobierno (ICA), con experiencia profesional ligada a la estrategia empresarial y la docencia.
Acerinox	Rosa María García Piñeiro	Ingeniera industrial con Máster en Ingeniería Ambiental (EOI), con experiencia profesional ligada al ámbito corporativo (materias primas)
Iberdrola	Sara de la Rica Goiricelaya	Doctora en Economía y catedrática de la Universidad del País Vasco, experta en mercado laboral, desigualdad y políticas públicas, con experiencia en investigación y organizaciones del Tercer Sector.
Tubacex	Nuria López de Guereñu Ansola	Ingeniera de Telecomunicaciones; Doctora en Sociología; certificación IC-A en Buen Gobierno; trayectoria profesional ligada, además del ámbito corporativo, a la investigación y al sector público.

Fuente: Elaboración propia

6. RECOMENDACIONES



Comisión de sostenibilidad: actividades

La existencia de una comisión de sostenibilidad (o análoga) es por sí misma una buena práctica en materia de gobernanza ASG. No obstante, debe garantizarse que dichas comisiones tienen una frecuencia adecuada en sus reuniones, y que se incluye en las mismas la discusión y decisión sobre los IRO de sostenibilidad materiales para la organización

En total, las empresas analizadas reportaron 404 reuniones de las comisiones de sostenibilidad en 2024, lo que supone un promedio de unas 6,6 por empresa de las que cuentan con un órgano de este tipo. No obstante, existe una gran variabilidad: mientras Fluidra o Duró Felguera solo reportan una reunión de la comisión correspondiente en 2024, BBVA reporta un total de 23, 16 en el caso de Cellnex. En términos generales:

- 2 empresas reportan 1 reunión de su comisión de sostenibilidad (o análoga): Fluidra, Duró Felguera
- 4 empresas reportan 2 reuniones: Compañía Española de Viviendas en Alquiler, Ecoener, Global Dominion, Puig, Talgo.
- 6 empresas reportan 3 reuniones: CIE Automotive, Elecnor, Iberpapel, Naturgy, Libertas 7, Solaria.
- 9 empresas reportan 4 reuniones: Banco Santander, Endesa, Cox, Sacyr, Gestamp, Prosegur, International Airlines Group, Tubacex, Prosegur Cash.
- 9 empresas reportan 5 reuniones: Azkoyen, ENCE, Ercros, Soltec, AENA, Grifols, Inditex, Inmobiliaria Colonial, Repsol.
- 9 empresas reportan 6 reuniones: Enagás, General de Alquiler de Maquinaria, AmRest, Ebro Foods, PharmaMar, Indra, Logista, Mapfre, Merlin Properties.
- 3 empresas reportan 7 reuniones: Acerinox, Iberdrola, Laboratorio Reig Jofre
- 4 empresas reportan 8 reuniones: Acciona, PRISA, ACS, Metrovacesa
- 2 empresas reportan 9 reuniones: Melià Hotels, Viscofan
- 3 empresas reportan 10 reuniones: Greenergy, Telefónica, Acciona Energías Renovables.
- 10 empresas reportan más de 10 reuniones: Inmobiliaria del Sur y Unicaja (11); Artificial Intelligence, Redeia y Bankinter (12); Prim (13); Banco Sabadell y Caixabank (15); Cellnex (16); BBVA (23)

En cuanto a los temas abordados en dichas reuniones, se ha recogido la información del apartado del modelo de IAGC (CNMV, 2020) "*C.2.1: Comisiones del Consejo*", bajo el cual debe reportarse la composición de la comisión (nombres, cargos, categoría de consejero) y sus competencias. Sobre estas últimas, la empresa debe informar, para cada comisión, acerca de cuestiones reglamentarias como "*las funciones que tiene delegadas o atribuidas esta comisión*

6. RECOMENDACIONES



(...) y los procedimientos y reglas de organización y funcionamiento de la misma", pero también respecto a actividades del ejercicio de referencia, es decir, a las "actuaciones más importantes durante el ejercicio y cómo ha ejercido en la práctica cada una de las funciones que tiene atribuidas, ya sea en la ley, en los estatutos sociales o en otros acuerdos societarios".

Aunque el modelo de IAGC establece claramente que se debe reportar acerca de competencias en sentido normativo y de aplicación práctica, muchas empresas se limitan a informar únicamente sobre el primer aspecto, o bien describen las actividades de modo superficial, con referencias generales a temáticas abordadas en las reuniones, pero no aportando datos sobre el abordaje concreto por parte del consejo o el número de reuniones en que se abordaron dichas temáticas.

En términos generales, la información recogida en el mencionado apartado hace referencia en mayor medida a cuestiones societarias que, si bien pueden tener un componente ASG, no implican necesariamente un abordaje de las cuestiones de sostenibilidad materiales para la organización. Tal es el caso de procesos como la elección de miembros y cargos del consejo y sus comisiones, su evaluación, la aprobación de informes corporativos (IAGC, IARC, EINF) o la determinación de su remuneración.

Organizados según la estructura temática de las NEIS, los temas tratados³⁵ en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en España en 2024, según lo reportado por estas en sus IAGC, fueron los siguientes:

³⁵ No se contabilizan aquellos casos en que la empresa reporta que se han abordado temas "ASG", "de sostenibilidad", "sociales" o "ambientales", sin especificar la temática.

6. RECOMENDACIONES



Tabla 4: Cuestiones de sostenibilidad abordadas por los consejos de administración de las sociedades cotizadas en España en 2024

Tema	Nº empresas	Comisión de sostenibilidad	Otra comisión	Comisión de sostenibilidad y otra comisión
E1 (Cambio climático)	34	CaixaBank, Cellnex, Iberpapel, Inmobiliaria del Sur, PRISA, Prosegur, Soltec, Unicaja, Acerinox, ACS, International Airlines Group, Puig, Inmobiliaria Colonial, Redeia, Viscofan, Ecoener, ENCE, Naturgy (18)	CAF, Duro Felguera, Enagás, Faes Farma, Obrascón Huarte Lain, Oryzon Genomics, BBVA, Técnicas Reunidas, Repsol (9)	Banco Sabadell, Banco Santander, Elecnor, AENA, Iberdrola, Inditex, Telefónica (7)
E2 (Contaminación)	2	Acerinox (1)	Inditex (1)	
E3 (Recursos hídricos y marinos)	3	Ence, Inditex, Repsol (3)		
E4 (Biodiversidad y ecosistemas)	7	Ence, Unicaja, Inditex, Puig, Repsol (5)	Iberdrola (1)	Grifols (1)
E5 (Economía circular)	7	Ence, Acerinox, Iberdrola, Puig, Redeia, Repsol (6)		Inditex (1)
S1 (Trabajadores propios)	23	General de Alquiler de Maquinaria, Prosegur, Unicaja, Acerinox, ACS, Grifols, Acciona Energía (7)	Azkoyen, Enagás, Fomento de Construcciones y Contratas, Faes Farma, Oryzon Genomics, Iberdrola, Inditex, Técnicas Reunidas, Redeia (9)	Cellnex, Elecnor, Endesa, IAG, Naturgy, Telefónica (6)
S2 (Trabajadores de la cadena de valor) ³⁶	17	Endesa, Prosegur, Unicaja, Acerinox, ACS, Grifols, Meliá Hotels International,	Azkoyen, Enagás, Iberdrola (3)	Elecnor, IAG, Inditex, Telefónica (4)

³⁶ Se incluyen en este epígrafe las menciones a debida diligencia, ya sea como proceso corporativo o como abordaje de las novedades regulatorias (CSDDD)

6. RECOMENDACIONES



		Redeia, Viscofan, Acerinox (10)		
S3 (Colectivos afectados) ³⁷	10	Banco Sabadell, Endesa, ENCE, Prosegur, Unicaja, Metrovacesa, Repsol, Acerinox, Logista (9)	CAF (1)	
S4 (Consumidores y usuarios)	7	Prosegur, Unicaja (2)	Banco Santander, CaixaBank, Pharma Mar, Merlin Properties (4)	Telefónica (1)
G1 (Integridad y ética corporativa)	61	CIE Automotive, Duro Felguera, Ebro Foods, Ecoener, Cox, Gestamp, Inmobiliaria del Sur, Prosegur, Unicaja, ACS, Grifols, Merlin Properties, Puig, Acciona Energía, Redeia (15)	Acciona, Bodegas Riojanas, Cellnex, Enagás, Fomento de Construcciones y Contratas, DIA, eDreams ODIGEO, Ercros, Adolfo Domínguez, Grenergy, Oryzon Genomics, PharmaMar, Renta 4 Banco, San José, International Airlines Group, Iberdrola, Inditex, Logista, Mapfre, Técnicas Reunidas, Vocento, Libertas 7, Lingotes Especiales, Línea Directa Aseguradora, Miquel y Costas, Prosegur Cash, Realia Business, Urbar Ingenieros, Urbas Grupo Financiero, CAF (30)	Banco Sabadell, Banco Santander, CaixaBank, Elecnor, Endesa, ENCE, Prim, PRISA, Acerinox, Naturgy, Telefónica, BBVA, Meliá Hotels International, Metrovacesa, Repsol, Viscofan (16)

Fuente: Elaboración propia, en base a datos reportados por las empresas en sus IAGC relativos al ejercicio 2024

³⁷ Se incluyen en este epígrafe las menciones a la normativa o estrategias corporativas en materia de derechos humanos de las comunidades locales y comunidades indígenas.

6. RECOMENDACIONES



Destaca en primer lugar el abordaje de cuestiones **de integridad corporativa**, que, en términos generales, se refieren a la revisión de códigos éticos, políticas anticorrupción, políticas de diversidad e inclusión, de relaciones con los grupos de interés, etc.³⁸. **Hasta 61 empresas (52 % de las analizadas) declaran haber incluido estas temáticas entre los temas de sostenibilidad que han tratado en el pleno o las comisiones del consejo en 2024.** Cabe mencionar, sin embargo, que dichos temas son más habituales en las agendas de las comisiones exclusivas de auditoría (30) que en las de aquellas dedicadas expresamente a la sostenibilidad o que integran ambas funciones (15)³⁹.

A continuación, se encontrarían los temas climáticos, abordados por 34 empresas. En este caso, las compañías que cuentan con comisiones de sostenibilidad parecen más orientadas a incluir estos aspectos en su agenda: 18 empresas mencionan esta circunstancia, además de otras 7 en las que el cambio climático fue tratado por dicha comisión especializada y como mínimo otra comisión. El resto de las cuestiones ambientales tiene una baja presencia, limitándose a aparecer en las actividades reportadas por 7 empresas los temas de biodiversidad y economía circular, en 3 los de recursos hídricos y marinos y en apenas 2 la contaminación (materiales contaminantes)

Los temas sociales tienen, en términos generales, una presencia algo mayor que los medioambientales. Los relacionados con la propia plantilla son mencionados por 23 empresas, los relacionados con los trabajadores de la cadena de valor por 17 empresas, los de colectivos y comunidades afectadas por 10 y los relativos a consumidores y usuarios por 7. Aunque, como se detallará a continuación, esto no se corresponde con la importancia que las empresas reportan asignar a este tipo de temáticas a la hora de establecer sus programas de formación o sus matrices de competencias en el consejo de administración.

Formación y experiencia de los consejeros

Como se mencionó en el marco conceptual, el marco normativo actual tiende a favorecer la incorporación de miembros con experiencia y/o formación especializada en cuestiones ASG, tanto desde el punto de vista de la gestión como desde la óptica del reporte y la transparencia. De modo similar, se subraya la importancia del desarrollo de capacidades de gestión y la

³⁸ Aunque no se consideran bajo esta categoría las menciones al análisis o evaluación del EINF, sí se incluyen aquellos casos en los cuales la compañía declara expresamente haber abordado en las reuniones de su consejo de administración la adaptación del marco de reporte de información no financiera a la CSRD.

³⁹ No obstante, también hay que considerar que al ser obligatoria la existencia de comisiones de auditoría, su número (118) es mayor que en el caso de las de sostenibilidad o que integran ambas funciones (62), cuya existencia es voluntaria.

6. RECOMENDACIONES



actualización de competencias mediante el asesoramiento y la formación especializada en este tipo de temáticas.

La Ley de sociedades de capital⁴⁰ establece, en su art. 529 ter (facultades indelegables del consejo) que el consejo debe disponer de información suficiente para ejercer sus funciones. De manera complementaria, el deber de diligencia del administrador, recogido en el art. 225, implica que el consejero debe informarse adecuadamente antes de adoptar decisiones. El Código de Buen Gobierno (CNMV, 2020) recomienda asimismo que los consejeros puedan contar con asesoramiento externo independiente, a cargo de la sociedad, cuando resulte necesario para el desempeño de sus funciones (Recomendación 29).

Igualmente, de acuerdo con la Recomendación 30 del Código de Buen Gobierno (CNMV, 2020), las sociedades deben poner a disposición de sus consejeros programas de actualización y formación cuando las circunstancias lo aconsejen. En este sentido, la capacitación continua (y, en particular, la dirigida a los consejeros independientes) resulta esencial para asegurar que dispongan de un juicio debidamente informado y actualizado en el ejercicio de sus funciones.

Aunque no existe mención expresa a los temas no financieros y de sostenibilidad, la amplitud de los deberes de información y diligencia, unida al carácter transversal que la normativa actual atribuye a los riesgos ASG, permite entender que la facultad de recabar asesoramiento externo se extiende también a estas materias cuando su complejidad técnica o su relevancia estratégica lo requieran.

En las empresas analizadas, existe el compromiso prácticamente unánime (recogido principalmente en estatutos o reglamentos, y en general reportado en el IAGC de 2024) de ofrecer a los consejeros la posibilidad de obtener asesoría externa especializada, en línea con las recomendaciones anteriormente mencionadas. Sin embargo, dicho compromiso rara vez alude de manera expresa a cuestiones de sostenibilidad.

En consecuencia, rara vez se reportan estas cuestiones como materias de asesoramiento. Lo más habitual es que en el IAGC solo se reporten encargos de consultoría vinculados al cumplimiento normativo (como los relacionados con la auditoría de cuentas o la elaboración de información financiera, no financiera y de gobierno corporativo) o bien al establecimiento de las remuneraciones de la alta dirección, la evaluación del consejo, o, en menor medida, la selección

⁴⁰ [Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.](#)

6. RECOMENDACIONES



de consejeros, sin que se especifique hasta qué punto estos encargos incluyen consideraciones ASG⁴¹.

Solamente 3 empresas, Azkoyen, Cellnex e Inmobiliaria Colonial reportan en su IAGC haber solicitado asesoría externa en relación a cuestiones ASG durante el ejercicio 2024:

- Azkoyen menciona “cuestiones ESG”, sin especificar, como materia de asesoría a su Comisión de Sostenibilidad (tampoco identifica al prestador del servicio).
- Cellnex declara que KPMG ha asesorado al consejo en relación a novedades en normativas ASG, mencionando expresamente la CSRD.
- Inmobiliaria Colonial reporta que un “experto externo” (sin identificar) ha asesorado al consejo en materia de normativas ASG nacionales y europeas, incluyendo el Reglamento de Taxonomía de la UE.

En cuanto a **la formación ASG impartida a los miembros del consejo y sus comisiones durante el año 2024**, siguiendo de nuevo la estructura conceptual de las NEIS, se registra también una baja presencia de la información acerca de este tipo de contenidos:

- 5 empresas, todas ellas pertenecientes al Ibex 35, declaran haber ofrecido formación a sus consejeros en materia de cambio climático (NEIS E1): Iberdrola, Inditex, BBVA, Repsol e Inmobiliaria Colonial.
- Ninguna declara haber ofrecido formación especializada en contaminación (NEIS E2)
- Solo una empresa, Repsol, menciona haber ofrecido formación relativa a recursos hídricos y marinos (NEIS E3), biodiversidad y ecosistemas (NEIS E4) y Economía Circular (NEIS E5), siendo en todos los casos impartida únicamente a su Comisión de Sostenibilidad.
- Dos empresas, Faes Farma e Iberdrola, declaran haber ofrecido a su consejo de administración formación especializada sobre gestión de la propia plantilla (NEIS S1)
- Dos empresas, Inditex y Repsol, declaran haber ofrecido a sus consejeros formación especializada en trabajadores de la cadena de valor (NEIS S2) y colectivos afectados (NEIS S3)
- Únicamente BBVA declara haber ofrecido a su consejo de administración formación especializada en consumidores y usuarios (NEIS S4).
- **La formación especializada en integridad y ética corporativa (G1) es la más habitual de entre todas las analizadas. 23 empresas declaran haber ofrecido a su consejo de**

⁴¹ Para más información sobre este aspecto, se recomienda consultar el capítulo de Buen Gobierno del Informe anual sobre la información de sostenibilidad en las empresas del Ibex 35 que publica anualmente el Observatorio RSC.

6. RECOMENDACIONES



administración este tipo de formación durante el ejercicio 2024. Entre ellas, 11 reportan haber ofrecido formación especializada sobre los criterios de reporte de la CSRD, 7 mencionan temas de *compliance* (como la prevención de la corrupción o el blanqueo de capitales), 5 sobre prácticas de buen gobierno corporativo (sin especificar) y 6 acerca de cuestiones de sostenibilidad o ASG (sin especificar).

Aunque en la mayoría de los casos estos resultados se corresponden con una ausencia total de información sobre la formación a consejeros, estos datos suponen una baja presencia de la formación especializada en cuestiones ASG durante el año 2024 en los reportes de las empresas. Al igual que se podrá apreciar en las siguientes páginas en relación a la formación y experiencia previa del consejero, las cuestiones de integridad y ética corporativa y, en menor medida, las medioambientales, son las que tienen una mayor representación en términos relativos; por su parte, las cuestiones sociales apenas son consideradas en la información sobre los planes de formación al consejo de administración y sus comisiones.

En total, apenas 23 empresas declaran en su IAGC haber ofrecido formación especializada en al menos una de las temáticas anteriormente mencionadas a lo largo del ejercicio 2024. Repsol (7 temas), Inditex (4) e Iberdrola (3) son las que mayor variedad de temáticas ASG habrían incluido en su plan de formación anual.

El perfil de las personas formadas, de acuerdo con lo reportado por estas compañías, fue el siguiente:

- **19 empresas declaran que la formación se ofrece al conjunto del consejo, siendo la situación más habitual en las empresas que informan al respecto.**
- Neinor Homes declara que se imparte únicamente a los consejeros incorporados en 2024 (como parte del programa de bienvenida);
- Caixabank y Enagás reportan que solo se ha formado a los miembros de una comisión (en ambos casos la de auditoría);
- Y por último, en el caso de Elecnor, reporta que se ha formado a los miembros de dos comisiones (Auditoría y Nombramientos, Retribuciones y Sostenibilidad).

En relación al conocimiento y experiencia previa a la incorporación al cargo de consejero, se registra una baja presencia de componentes relacionados con la sostenibilidad y la RSC. Este tipo de perfiles siguen siendo minoritarios en los consejos de las sociedades cotizadas en España a

6. RECOMENDACIONES



cierre del ejercicio 2024, de acuerdo con la descripción que realizan las empresas en sus IAGC correspondientes a dicho ejercicio⁴².

Tal y como ya se mencionaba en 2014 en el Considerando de la NFRD (p.3),

"La diversidad de competencias y puntos de vista de los miembros de los órganos de administración, dirección y supervisión de las empresas facilita una buena comprensión de la organización empresarial y de los negocios de la empresa de que se trate. Esa diversidad permite a los miembros de esos órganos ejercer una crítica constructiva de las decisiones de la dirección y ser más receptivos a las ideas innovadoras, combatiendo así el fenómeno del «pensamiento de grupo», caracterizado por la semejanza de los puntos de vista de los miembros. La diversidad contribuye así a una supervisión eficaz de la dirección y a una gobernanza satisfactoria de la empresa"

En el marco de la CSRD, esta cuestión se incorporó a la NEIS 2 (transversal), incluyendo entre los puntos de datos obligatorios (GOV 1_15 a 17) cuestiones como la formación y experiencia previa de los componentes de los órganos de gobierno en cuestiones de sostenibilidad materiales para la organización o el modo en que se plantea su desarrollo durante el ejercicio del cargo de consejero

En el ámbito nacional, como se abordó anteriormente, esta cuestión conecta directamente con las disposiciones del Código de Buen Gobierno (CNMV, 2020), que insiste en la adecuación colectiva de los conocimientos y experiencia en el seno del consejo y en la conveniencia de su actualización cuando resulte necesario.

Sin embargo, los niveles de cumplimiento, como se podrá apreciar a continuación, son en general muy bajos, especialmente en el caso de las cuestiones sociales (incluyendo las laborales) Solamente **13 de las 118 empresas analizadas reportan en la descripción del perfil del consejero incluida en el IAGC de 2024 que alguno de los miembros de su consejo de administración cuenta con formación (10) y/o experiencia (8) en cuestiones medioambientales.**

En total, se reporta el cumplimiento de al menos uno de estos dos aspectos para 15 consejeros. Enagás (5 consejeros) es claramente la empresa que informa en mayor medida sobre este tipo de competencias en su consejo de administración a cierre del ejercicio 2024,

⁴² Para considerar cumplido este indicador, la empresa debe aportar información concreta sobre experiencias profesionales y/o programas formativos cursados. No se considerarán válidas las menciones del tipo "cuenta con formación ASG" o "amplia experiencia en sostenibilidad" si no se respaldan con referencias específicas en la descripción aportada.

6. RECOMENDACIONES



mientras que el resto de las empresas únicamente reportan un caso y dos de los directivos del listado están presentes en consejos de dos de las sociedades analizadas.

- 10 consejeros con experiencia en temas ambientales, presentes en los consejos de 9 empresas. De ellos, 7 tienen experiencia en cuestiones ambientales en general, y 4 específicamente en cambio climático.
- 13 consejeros con formación en cuestiones ambientales, presentes en los consejos de 10 empresas. 5 en temas climáticos y 8 en cuestiones ambientales en general.
- De ellos, 8 tienen tanto formación como experiencia en cuestiones relacionadas con el cambio climático y/o el medioambiente en general (de acuerdo con lo reportado en el IAGC).

Tabla 5: Consejeros de empresas cotizadas con formación y/o experiencia en cuestiones medioambientales, según lo reportado en los IAGC 2024.

Empresa	Consejero/a	PERFIL ASG
Greenergy	Rocío Hortigüela Esturillo	Ingeniera de Minas; con máster en regulación energética (IE); trayectoria profesional ligada a las renovables y la docencia, con experiencia en organizaciones empresariales como ANPIER o UNEF.
Acerinox, ENCE	Rosa María García Piñeiro	Ingeniera industrial con Máster en Ingeniería Ambiental (EOI), con amplia experiencia profesional ligada al ámbito corporativo (sector materias primas)
Enagás	Cristóbal José Castillo	Ingeniero Aeronáutico (UPM) y Doctor Internacional cum laude; profesor titular en la UPM y experto en energía eólica y transición energética, con trayectoria investigadora en CIEMAT, miembro de la Comisión Nacional de Expertos en Transición Energética y participante en comités técnicos (AENOR) y científicos en renovables.
Enagás	Manuel Gabriel González Ramos	Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas (2010) por la Universidad Carlos III. Máster en Gestión del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (2011) por la UNED. Máster interuniversitario en Sostenibilidad y RSC (2014) UNED y UJI.
Enagás	David Blake Sandalow	Graduado en Yale College y University of Michigan Law School; especialista en política energética y climática, con experiencia en altos cargos relacionados con la gestión energética en EE. UU.; académico en Columbia University, cuenta con numerosas publicaciones en ámbito como descarbonización, transición energética y mitigación del cambio climático.
Enagás	María Teresa Costa Campi	Doctora en Economía y catedrática (UB), directora de la Cátedra de Sostenibilidad Energética, con sólida trayectoria académica y

6. RECOMENDACIONES



		de docencia en Economía de la Energía y Regulación Energética; ex presidenta de la Comisión Nacional de Energía.
Enagás	Natalia Fabra Portela	Doctora en Economía (EUI) y catedrática en la UC3M; especialista en economía de la energía y transición energética, miembro de múltiples consejos y foros públicos sobre política energética y competencia (CAPTE, MIBGAS, Foro de Transición Energética), con reconocida producción académica y experiencia docente en los ámbitos de la Economía de la Energía y la Transición Energética
Inmocoemnto	Elías Fereres Castiel	Doctor Ingeniero Agrónomo; trayectoria en agricultura sostenible, investigación científica y asesoramiento internacional a organizaciones como la FAO o el Banco Mundial.
Indra	Ángeles Santamaría Martín	Ingeniera Industrial; con amplia trayectoria en transición energética y renovables; participación en organizaciones WindEurope e IEA.
BBVA	Connie Hedegaard	Ex Comisaria europea de Acción por el Clima; múltiples cargos internacionales en clima y sostenibilidad (OCDE, BEI, Fundación Europea del Clima).
Tubacex, Repsol	Iván Martén Uliarte	Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (UAM); con experiencia internacional en energía y medioambiente, asesor de gobiernos y reguladores en transición energética y sostenibilidad, con amplia actividad en foros y organismos internacionales del sector, actualmente Presidente de Orkestra (Instituto Vasco de Competitividad, Universidad de Deusto), especialista en política energética y descarbonización.
Endesa	Francesca Gostinelli	Ingeniera Ambiental (Univ. Florencia); Máster en Gestión y Economía de la Energía y Medio Ambiente (Scuola Enrico Mattei).
Soltec	Mariano Berges del Estal	Ingeniero Industrial con Máster en Energías Renovables y AMP (IESE), experiencia profesional centrada en desarrollo y gestión de proyectos solares y almacenamiento.
Amadeus	Peter Kürpick	Doctor en Física por la Universidad de Kassel y ha desarrollado investigaciones pos-doctorado en las universidades del Estado de Kansas y de Tennessee, Knoxville. Es máster en Ciencias Medioambientales por la Universidad de Kassel y Corporate MBA por el INSEAD. Experiencia profesional ligada a las nuevas tecnologías en el ámbito corporativo.
Fluidra	Bernat Garrigós Castro	Licenciado en Biología en la Universidad de Barcelona en 1991, posteriormente, en 1994, cursó un Máster en Environmental Management en la Duke Universit

Fuente: Elaboración propia, en base a datos reportados por las empresas en sus IAGC relativos al ejercicio 2024

Reportada formación y experiencia en medioambiente

Reportada experiencia en medioambiente

Reportada formación en medioambiente

6. RECOMENDACIONES



Por su parte, **apenas 6 empresas reportan que alguno de los miembros de su consejo de administración cuenta con formación (4) y/o experiencia (4) en cuestiones sociales** (incluyendo temas laborales). En total, se reporta el cumplimiento de al menos uno de estos dos aspectos para 5 consejeros.

- 4 consejeros con experiencia en temas sociales, presentes en los consejos de 4 empresas. De ellos, 3 tienen experiencia en cuestiones sociales como categoría general, y en un caso se reporta especialización en derechos laborales.
- 4 consejeros con formación en cuestiones sociales, presentes en los consejos de 4 empresas, todos ellos especializados en cuestiones sociales en general.
- De ellos, 3 consejeros tienen tanto formación como experiencia en cuestiones sociales o laborales (de acuerdo con lo reportado en el IAGC).

Tabla 6: Consejeros de empresas cotizadas con formación y/o experiencia en cuestiones sociales, según lo reportado en los IAGC 2024.

Empresa	Consejero/a	PERFIL ASG
Ence Acerinox	Rosa María García Piñeiro	Ingeniera industrial (UV), con MBA por la Universidad de Ginebra y Máster en Ingeniería Ambiental (EOI); trayectoria internacional en el sector industrial, desempeñando cargos relacionados con la seguridad y salud laboral, responsabilidad social corporativa y derechos humanos, actualmente es presidenta del Advisory Board del Geneva Center for Business and Human Rights
Iberdrola	Sara de la Rica Goiricelaya	Doctora en Economía (UPV/EHU) y catedrática especializada en mercado de trabajo, desigualdad, inmigración y género; directora de la Fundación ISEAK, investigadora asociada a IZA y CreAM, con amplia producción académica y participación en órganos asesores públicos en materia económica y laboral
Tubacex	Nuria López de Guereñu Ansola	Ingeniera de Telecomunicaciones (UPC), MBA (ESIC) y Doctora en Sociología de la Educación (UPV-EHU), con Máster Erasmus Mundus en políticas de aprendizaje permanente (UCL); trayectoria profesional centrada en temas como formación, empleabilidad, gobernanza pública y desarrollo organizativo, con experiencia en gestión pública, docencia universitaria y dirección de iniciativas de impacto social.

6. RECOMENDACIONES



Laboratorios Rovi	Marcos Peña Pinto	Licenciado en Derecho (UCM) e Inspector de Trabajo; con trayectoria institucional vinculada al empleo y relaciones laborales (Secretario General en Trabajo y Sanidad, Presidente del Consejo Económico y Social y Consejero Nato del Consejo de Estado), especialista en negociación colectiva y mediación laboral, con experiencia en grandes convenios empresariales.
Enagás	Manuel Gabriel González Ramos	Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas (2010) por la Universidad Carlos III. Máster en Gestión del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (2011) por la UNED. Máster interuniversitario en Sostenibilidad y RSC (2014) UNED y UJI.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos reportados por las empresas en sus IAGC relativos al ejercicio 2024

Reportada formación y experiencia en cuestiones sociales

Reportada experiencia en cuestiones sociales

Reportada formación en cuestiones sociales

Mayor es la presencia de las competencias incluidas, en términos de la estructura temática de las NEIS, bajo el estándar G1. **16 empresas reportan que alguno de los miembros de su consejo de administración cuenta con formación (16) y/o experiencia (10) en cuestiones de integridad y ética corporativa.** En el listado que se mostrará a continuación aparecen también aquellos casos en que se reporta formación en programas que abordan de modo transversal la RSC o aspectos ASG. **En total, se reporta el cumplimiento de al menos uno de estos dos aspectos para un total de 18 consejeros.** Oryzon Genomics (3), Prim (2) y Enagás (2) son las compañías que informan de mayor presencia de este tipo de competencias en los miembros de sus consejos de administración a cierre del ejercicio 2024.

- 10 consejeros con experiencia en temas de integridad y ética corporativa, presentes en los consejos de 10 empresas. Entre las experiencias más mencionadas, figuran la docencia, la consultoría y la pertenencia a diversas entidades vinculadas al buen gobierno corporativo a nivel nacional.
- 18 consejeros con formación en integridad y ética corporativa, presentes en los consejos de administración de 16 empresas. Entre los itinerarios formativos más mencionados, figuran los programas de formación en buen gobierno corporativo de ESADE, ICADE o el IC-A, y en menor medida, programas transversales de RSC o ESG en instituciones como la UNED o la EOI.
- 10 consejeros cuentan con formación y con experiencia en integridad y ética corporativa (de acuerdo con lo reportado en el IAGC)

6. RECOMENDACIONES



Tabla 7: Consejeros de empresas cotizadas con formación y/o experiencia en cuestiones de integridad y ética corporativa, según lo reportado en los IAGC 2024

Empresa	Consejero/a	PERFIL ASG
Faes Farma	Íñigo Zavala Ortiz de la Torre	Doctor en Derecho con tesis sobre gobierno corporativo de sociedades cotizadas; profesor de Derecho Mercantil y abogado en ejercicio, con amplia experiencia en gobierno corporativo y derecho societario; vicepresidente del Comité de RSC de la CEOE
Oryzon Genomics	Antonio Fornieles Melero	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (UCM) y diplomado en Alta Dirección (San Telmo). Con amplia trayectoria en auditoría corporativa, ha presidido el Registro de Expertos Contables y participa como profesor y ponente en diversos programas sobre información financiera, ética y buen gobierno.
Oryzon Genomics	Carlos Manuel Buesa Arjol	Doctor en Biología por la Universidad de Barcelona, con experiencia investigadora en el VIB (Bélgica) y formación ejecutiva en alta dirección (PADE-IESE) y buen gobierno corporativo (Diploma IC-A). Combina perfil científico y empresarial en el sector biotecnológico, además de experiencia en roles institucionales en asociaciones sectoriales.
Prim	Mario Lara	Licenciado en Derecho (ICADE), letrado asesor de empresas y Executive MBA (Univ. de Houston); especializado en gobierno corporativo y tercer sector, con amplia experiencia en asesoramiento a consejos en materias de buen gobierno, ética empresarial y supervisión estratégica; actualmente vinculado a programas de formación de consejeros (ESADE) y a iniciativas de impacto social.
Prim	Belén Amatriaín	Licenciada en Derecho y Económicas, Diplomada en Buen Gobierno (ICA), con experiencia profesional ligada a la estrategia empresarial y la docencia en el ámbito del buen gobierno corporativo.
Línea Directa	Rita Estévez Luaña	Licenciada en Económicas y en Derecho (ICADE), con PADE (IESE) y formación específica en gobierno corporativo y ESG para consejeros (ESADE); amplia trayectoria como consejera independiente, especialmente en comisiones de auditoría, riesgos, tecnología y cumplimiento.
Duro Felguera	Julia Tejero Ruiloba	Licenciada en Derecho y Diplomada en Ciencias Empresariales (ICADE), con formación en sostenibilidad y ESG (Cambridge y EOI); trayectoria ligada a la gestión empresarial y la asesoría en gobierno corporativo, compliance y gestión de riesgos.

6. RECOMENDACIONES



Logista y Bankinter	Teresa Paz Ares	Doble licenciada en Derecho y en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE (Universidad Pontificia Comillas), especializada en derecho societario y fusiones y adquisiciones, con trayectoria consolidada en asesoramiento mercantil en sectores regulados y en materias de gobierno corporativo, cumplimiento e integridad; formación complementaria en ESG para consejeros (ESADE).
Audax Renovables y Oryzon Genomics	José María Echarri Torres	Licenciado en Economía y en Ciencias Actuariales y Financieras por la Universidad de Barcelona, y Máster en Dirección Financiera por ESADE. Miembro del Instituto de Consejeros-Administradores (ICA) y diplomado en Buen Gobierno Corporativo para consejeros profesionales
Enagás	María Teresa Arcos Sánchez	Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (especialidad en Política Monetaria y Sector Público), con formación en gobernanza y agenda pública (ESADE), compliance y transparencia (Transparency International) y buen gobierno corporativo (KPMG).
Enagás	Manuel Gabriel González Ramos	Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas (2010) por la Universidad Carlos III. Máster en Gestión del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (2011) por la UNED. Máster interuniversitario en Sostenibilidad y RSC (2014) UNED y UJI.
Adolfo Domínguez	Diana Morato Feliciano	Licenciada en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas ICADE, Executive MBA por el Instituto Empresa y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A). Especialista en implantación de sistemas de control interno de información no financiera (SCIINF) y en el fortalecimiento de marcos ESG.
INDRA	Bernardo Villazán Gil	Ingeniero Superior Industrial por la Universidad Pontificia Comillas (ICAI), con formación ejecutiva en el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) del IESE. Cuenta además con certificación en Buen Gobierno Corporativo (IC-A) y en el Programa de Consejeros Independientes de ICADE Business School. Amplia experiencia en el ámbito académico, incluyendo la dirección la Cátedra de Industria Conectada y los másteres de Transformación Digital de la Industria (MTDi) e Industria Conectada (MIC) en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros del ICAI (Universidad Pontificia Comillas)
Telefónica	María Rotondo Urcola	Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, con formación complementaria en sostenibilidad y gobierno corporativo en instituciones como ESG Academy/Forética, IESE, IC-A, IMD, NYU o Harvard. Larga trayectoria en banca de inversión, así como en programas académicos de

6. RECOMENDACIONES



		sostenibilidad, relaciones con inversores y gobierno corporativo.
Tubacex	Nuria López de Guereñu Ansola	Ingeniera de Telecomunicaciones; MBA (ESIC); Doctora en Sociología; certificación IC-A en Buen Gobierno; amplia trayectoria en diversas entidades del sector público.
Rovi	Marina del Corral Téllez	Licenciada en Derecho (Universidad de Granada), Máster en Comunidades Europeas (UPM) y formación en gestión de fundaciones (NYU). Ha cursado el PADE del IESE y el Programa de Buen Gobierno Corporativo del Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A), del que es miembro. Con trayectoria jurídica en derecho europeo y societario y como responsable legal y secretaria del consejo en el sector farmacéutico, ha desempeñado funciones públicas de alta responsabilidad como Secretaria General de Inmigración y Emigración (2012-2018)
Renta Corporation	Cristina Orpinell Kristjansdottir	Licenciada en Farmacia por la Universidad de Barcelona, con posgrado en Dirección y gestión de ONG's por Esade Business & Law School, ha cursado el Programa de Finanzas para No Financieros en IESE; el programa "De Directivo a Consejero" y el programa ESG para Consejeros en Esade Business & Law School.
Redeia	Guadalupe de la Mata	Licenciada en Derecho y Diplomada en Empresariales (ICADE E-1), con especialización en Derecho Alemán e Internacional (Universidad de Tübingen) y posgrado en Derecho Europeo (Université de Liège). Cuenta con formación ejecutiva en política internacional y derechos humanos (Harvard), economía política internacional (LSE), liderazgo (Oxford-SAIS) y certificación en Gobierno Corporativo por Harvard Business School. Ha desarrollado su trayectoria en instituciones financieras internacionales como el BEI, el FEI y el BERD, con foco en financiación pública, inversión de impacto, gestión de riesgos y operaciones internacionales, además de experiencia en consejos de administración y comisiones de auditoría y nombramientos, y actividad docente en negociación y finanzas sostenibles.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos reportados por las empresas en sus IAGC relativos al ejercicio 2024

Reportada formación y experiencia en cuestiones de integridad y ética corporativa

Reportada formación en cuestiones de integridad y ética corporativa

6. RECOMENDACIONES



A la vista de lo anterior, cabe concluir que la presencia de perfiles ASG en los consejos de administración de las sociedades cotizadas en España continúa siendo muy bajo y concentrado sobre todo en las empresas del Ibex 35, siendo especialmente destacable dicha presencia en el caso de Enagás. A nivel temático, las cuestiones de integridad y ética corporativa son las que tienen una mayor representación en las empresas analizadas, seguidas de las relativas al medioambiente (incluidas las cuestiones climáticas) y, de modo prácticamente testimonial, las relativas a cuestiones sociales.

No obstante, como se advertía en el apartado metodológico de este informe, existe la posibilidad de que, en ciertos casos, simplemente no se esté dando el protagonismo necesario a dichas competencias en la descripción del perfil del consejero aportada en el IAGC, mientras que en otros soportes (EINF, web corporativa, informes de las comisiones, etc) la información al respecto pueda ser más completa.

En todo caso, este es un aspecto que cabría considerar como susceptible de mejora, sobre todo en compañías que se limitan a una brevísima descripción de funciones, empresas o ámbitos formativos en los que se ha desarrollado la trayectoria, como elementos aislados o incompletos, muchas veces sin llegar siquiera a especificar datos elementales como la duración o la naturaleza de la formación o las responsabilidades propias del cargo ocupado.

Al igual que las empresas informan de las competencias estatutarias de las comisiones y de sus actividades durante el ejercicio, deberían aportar una correcta justificación documental acerca de los conocimientos y experiencia previa con la que cuentan los miembros del consejo en cuanto a las cuestiones de sostenibilidad materiales para la organización, así como la formación y asesoría externa especializada recibida en relación a dichas cuestiones.

Evaluación del consejo de administración y sus comisiones

La evaluación periódica del consejo de administración aparece recogida en el Código de Buen Gobierno (CNMV, 2020), que recomienda que el consejo evalúe anualmente su funcionamiento. Más concretamente, la Recomendación 36 establece lo siguiente:

“Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de: a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración. b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones. c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración. d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad. e) El desempeño y la

6. RECOMENDACIONES



aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo"

Es decir: de acuerdo con la versión de 2020, esta evaluación debe abarcar no solo aspectos formales (estructura, dedicación o cumplimiento de funciones), sino también la adecuación de las competencias y la diversidad del órgano de gobierno a la estrategia de la sociedad. Asimismo, se recomienda que la evaluación sea periódicamente apoyada (al menos cada 3 años) por un asesor externo independiente, con el fin de reforzar su objetividad. Este mecanismo constituye un instrumento relevante para analizar hasta qué punto el consejo integra efectivamente las cuestiones ASG en su agenda estratégica y en la supervisión de riesgos no financieros, más allá de su mera formalización documental.

La evaluación en sí parece una práctica generalizada, sin embargo, lo más habitual es que las empresas analizadas aporten descripciones genéricas del proceso de evaluación y las áreas evaluadas, en muchos casos prácticamente una copia literal de los puntos enumerados en la cita anterior. En consecuencia, esta sección arroja un balance negativo en cuanto a los niveles de transparencia sobre la evaluación del consejo y, en particular, sobre la inclusión de elementos ASG entre los aspectos evaluados.

Todas las empresas analizadas, a excepción de Cox, declaran haber realizado una evaluación del consejo y sus comisiones relativa al año 2024, pero ninguna de ellas informa de la inclusión de variables específicamente relacionadas con la gestión de aspectos ambientales o sociales como parte del proceso de evaluación del consejo. Y apenas 4 empresas reportan haber evaluado aspectos de integridad y buen gobierno: Cementos Molins y Metrovacesa (consideración de desempeño respecto a temas ASG, sin especificar), además de Iberdrola y Acerinox (cuestiones de igualdad e integridad corporativa).

El Código de Buen Gobierno no se limita a recomendar la realización de una evaluación anual del consejo, sino que añade que el resultado de dicha evaluación debe dar lugar, en su caso, a un plan de acción para corregir las deficiencias detectadas. En concreto, se establece que el consejo debe analizar los resultados de la evaluación y acordar las medidas oportunas para mejorar su funcionamiento, la composición de sus comisiones o la adecuación de sus competencias. Este elemento es relevante porque convierte la evaluación en un mecanismo dinámico de mejora continua y no en un mero ejercicio formal, permitiendo verificar si los déficits identificados (por ejemplo, en materia de formación ASG, diversidad o supervisión de riesgos no financieros) se traducen efectivamente en cambios organizativos, como ajustes en la estructura del órgano de administración, la composición del mismo, sus normas de funcionamiento, etc.

6. RECOMENDACIONES



En cuanto a las medidas incluidas en el plan de acción resultante de la evaluación del consejo y con impacto potencial sobre la gestión de los IRO de sostenibilidad materiales para la empresa:

- **30 empresas informan sobre medidas en relación a la puesta a disposición de los consejeros de información necesaria para el correcto ejercicio de sus funciones.** Sin embargo, 19 de ellas hacen referencias a una mejora en la puesta a disposición de la información como objetivo no asociado a ninguna temática concreta (por ejemplo, comparecencias de directores de área en general o revisión del sistema de gestión documental). 6 empresas hacen referencia a la mejora de la información sobre el contexto geopolítico y/o de mercado y solo 5 a cuestiones relacionadas con la sostenibilidad (las cuales parecen incluirse en mayor medida en las acciones formativas).
- **26 empresas informan sobre medidas en relación a la formación de los consejeros.** Sin embargo, existe poca precisión en cuanto a los temas abordados⁴³: 11 no especifican los temas, 10 empresas se limitan a mencionar formación en sostenibilidad, ESG o equivalente, y apenas 5 identifican cuestiones concretas: cambio climático (1 empresa), ciberseguridad (1 empresa), diversidad e inclusión (1 empresa) y normativa CSRD (2 empresas)
- **25 empresas informan sobre medidas en relación a la planificación y el desarrollo de las sesiones.** Entre las mencionadas con mayor frecuencia se encuentran el incremento de la antelación en la puesta a disposición de la documentación para los consejeros o el refuerzo de la interacción entre las comisiones del consejo.
- **16 empresas informan sobre medidas en relación a la composición del consejo de administración** (nombramientos o identificación de necesidades del consejo de cara a procesos de selección)
- **4 empresas informan sobre medidas en relación a la asesoría externa especializada⁴⁴ a consejeros.** En el caso de Acerinox se reporta un refuerzo del asesoramiento jurídico, en los de Amrest, Cellnex e Inmobiliaria Colonial, la colaboración de consultores independientes para la adaptación de los procesos de reporte de la empresa a la CSRD.
- **24 empresas informan sobre otro tipo de medidas,** de gran variabilidad. Las más representativas se centran en reforzar el funcionamiento interno del consejo (reorganización de competencias entre comisiones, actualización de reglamentos o

⁴³ Si bien a efectos del presente informe se destacan los temas no financieros, 7 empresas mencionan también la inclusión de temas técnicos relacionados con su sector de actividad y/o con la aplicación de la Inteligencia Artificial a la gestión corporativa.

⁴⁴ Las aparentes diferencias respecto al indicador relativo a asesoría externa se deben al hecho de que la formulación de la medida de incorporar o reforzar la asesoría externa no implica necesariamente que dicha medida se ejecute a lo largo del ejercicio de referencia (o al menos que la empresa informe al respecto)

6. RECOMENDACIONES



políticas corporativas) y en aumentar su implicación estratégica mediante debates específicos, jornadas estratégicas y mayor interacción con la alta dirección y/o las filiales.

Los anteriores resultados se concentran en las 58 empresas que informan, con diverso grado de precisión, sobre el plan de acción resultante de la última evaluación del consejo. Pero conviene destacar que hasta 60 empresas no aportan ningún tipo de información acerca de las medidas tomadas en respuesta a la evaluación, limitándose a señalar que ha concluido en la elaboración de un plan de acción (sobre el cual no se detalla ninguna medida), que no ha dado lugar a cambios y/o que su resultado ha sido satisfactorio. Este tipo de discursos autocomplacientes son contradictorios respecto al papel que debería tener la evaluación en sí, pero también en cuanto al derecho a la información de los *stakeholders*, quienes, para poder actuar de acuerdo con sus prioridades como partes interesadas, deben contar también con información sobre los aspectos problemáticos o de mejora identificados y las medidas de respuesta frente a los mismos.

A la vista de estos datos, cabe concluir que la información sobre la evaluación del consejo y el plan de acción resultante de la misma (incluyendo la consideración de aspectos ASG) sigue presentando un amplio margen de mejora en términos de exhaustividad. Desde el punto de vista del Observatorio RSC, se considera que una buena práctica de transparencia sería incluir, de modo diferenciado, la información sobre estos aspectos:

- Factores ASG considerados y su peso específico en la evaluación a los diferentes niveles (consejo, comisión y consejero) durante el año de referencia.
- Medidas resultantes de la evaluación del año de referencia.
- Medidas resultantes de la evaluación del año anterior y su grado de cumplimiento.

Para concluir este apartado, cabe destacar que, en términos de gestión, incorporar las cuestiones ASG a la evaluación anual puede ser funcional respecto a otros procesos como la definición de las necesidades formativas o de nuevos perfiles profesionales en el consejo, la determinación y medición de cumplimiento de los incentivos de sostenibilidad en la retribución variable o la verificación de la eficacia de los sistemas de cumplimiento y gestión de riesgos no financieros y de sostenibilidad.

6. RECOMENDACIONES



Subdimensión: Gestión de IRO de sostenibilidad

En relación a la subdimensión Gestión de Impactos, Riesgos y Oportunidades de sostenibilidad (IRO), en términos generales el volumen y la calidad de la información ofrecida por las empresas es menor que en la subdimensión Organización, Competencias y Capacidades. De modo coherente con lo que han registrado a lo largo de los últimos años las investigaciones del Observatorio RSC en cuanto a las empresas del Ibex 35, el grado de transparencia suele ser mayor en cuanto a los compromisos y la normativa que en el caso de los mecanismos de gestión y, de modo aún más marcado, que en cuanto a los resultados de dicha gestión de riesgos.

La Guía Técnica sobre comisiones de auditoría de la CNMV, ya en su edición de 2017, identificaba como buenas prácticas *"reevaluar, al menos anualmente, la lista de los riesgos, financieros y no financieros, más significativos y el nivel de tolerancia establecido"*; así como *"identificar y entender los riesgos emergentes, tales como los derivados de los cambios tecnológicos, climáticos, sociales, regulatorios y los riesgos reputacionales, así como los mecanismos de alerta existentes, y evaluar periódicamente su eficacia."* Y como se mencionó anteriormente, la nueva Guía Técnica de 2024 tiene entre sus principales novedades la recomendación de que las comisiones de auditoría asuman expresamente las competencias respecto a la supervisión de riesgos no financieros y de sostenibilidad y la información sobre los mismos, dando cuenta de dicha gestión en los informes anuales de la comisión.

Existe un cumplimiento prácticamente unánime (115 empresas) en cuanto a la definición, en el IAGC de 2024, de la Comisión de Auditoría como responsable de la supervisión y evaluación de los IRO no financieros, incluyendo los de sostenibilidad. Solo en 3 casos (Pescanova, Liwe Española y Montebalito) no se ha podido determinar de modo inequívoco en base a la información disponible.

No obstante, **de las 118 empresas analizadas, solo en el caso de ENCE⁴⁵ se ha identificado de modo claro (en base a la descripción del perfil del consejero/a) que la presidencia de la comisión de auditoría esté ocupada por una persona con conocimientos y/o experiencia en cuestiones medioambientales. Solo en un caso se han identificado dichas características en cuanto a temas de integridad y ética corporativa (Adolfo Domínguez⁴⁶) Y en ningún caso se ha identificado que la empresa reporte este aspecto en cuanto a cuestiones sociales.**

⁴⁵ Rosa María García Piñeiro, cuyo perfil se detalla en la sección de formación y experiencia ASG de los consejeros.

⁴⁶ Diana Morato Feliciano, cuyo perfil se detalla en la sección de formación y experiencia ASG de los consejeros.

6. RECOMENDACIONES



Muy relacionada con el análisis de riesgos está la determinación de las cuestiones de materialidad de importancia relativa para empresa. Como se mencionó en el marco conceptual, una de las novedades introducidas por la CSRD, es que el análisis de materialidad deja de ser un ejercicio técnico meramente interno (normalmente a cargo de la dirección de sostenibilidad o equivalente) para quedar integrado en la esfera de responsabilidad del órgano de administración. La Directiva atribuye a los órganos de administración, dirección y supervisión la responsabilidad colectiva sobre la información de sostenibilidad incluida en el informe de gestión, lo que implica garantizar que el proceso de identificación de impactos, riesgos y oportunidades materiales se haya realizado conforme a los estándares aplicables.

Esta exigencia se concreta en las NEIS, especialmente en NEIS 1 (Principios generales), que regula el proceso de doble materialidad, y en NEIS 2 (Información general), que obliga a describir el papel del órgano de gobierno en la supervisión de los asuntos materiales de sostenibilidad, los flujos de información internos y los mecanismos de control asociados. De manera complementaria, la Guía de Implementación emitida por el EFRAG en torno a esta cuestión⁴⁷ aporta orientaciones sobre los criterios a la hora de plantear análisis de materialidad y la integración de sus resultados como parte de la gestión de los IRO identificados como materiales.

De este modo, el análisis de materialidad queda institucionalizado como un proceso sujeto a supervisión al más alto nivel, reforzando la dimensión estratégica y transversal de la gobernanza ASG.

A pesar de que los consejos de administración son responsables de la aprobación de los informes de sostenibilidad/EINF, y de que el análisis de doble materialidad es un elemento vertebral en el proceso de reporte, son pocas las compañías que informan de manera específica acerca del tratamiento de esta cuestión por parte de los máximos órganos de gobierno en sus IAGC de 2024. **Solo 28 empresas reportan que el consejo de administración ha recibido información sobre el análisis de doble materialidad o lo ha incluido en la agenda de alguna de sus comisiones. Y apenas 20 van más allá y reportan un rol activo del consejo o alguna de sus comisiones (normalmente la de sostenibilidad o análoga) respecto a dicho proceso**⁴⁸.

De modo más general, la CSRD obliga a describir, en el informe de sostenibilidad, *“cómo se informa a los órganos de administración, dirección y supervisión sobre las cuestiones de sostenibilidad y cómo dichos órganos supervisan dichas cuestiones”* (art. 1, apdo. 4 a) Los resultados del estudio anual del Observatorio RSC sobre la información no financiera en las empresas del Ibex 35

⁴⁷ [EFRAG, 2023: Guía de Implementación NEIS nº1: Análisis de materialidad \(traducción del ICAC\)](#)

⁴⁸ Como mínimo, debe mencionar su aprobación, supervisión específica u otra responsabilidad concreta en cuanto al análisis de doble materialidad, en línea con las recomendaciones de la IG 1 del EFRAG sobre las NEIS (2023)

6. RECOMENDACIONES



revelan que, en los últimos años, el reporte sobre esta práctica en el EINF es una práctica generalizada en las empresas del selectivo español.

Sin embargo, como se verá a continuación, este es un dato relativamente infrecuente en los IAGC de 2024. Debido a que este documento es la principal herramienta estandarizada de rendición de cuentas en materia de gobierno corporativo, cabría esperar que el IAGC recogiera de forma sistemática y coherente la información relativa a la supervisión de las cuestiones de sostenibilidad por parte del consejo y sus comisiones, en línea con lo declarado en el EINF, permitiendo así contrastar la arquitectura formal de gobernanza con las prácticas efectivamente reportadas en el ámbito de la información no financiera.

En cuanto a **la información directa al consejo de administración (o al menos a alguna de sus comisiones) por parte del máximo responsable de la dirección o área corporativa de sostenibilidad⁴⁹**, se trata de un tema cuya inclusión en los IAGC de las empresas analizadas sigue siendo minoritaria: **apenas 29 de ellas (24,6%) reportan respecto a este tipo de comparecencias a lo largo del ejercicio 2024, pero en la mayoría de los casos, no se especifica la periodicidad (solo 5 empresas lo hacen)**. La distribución de las respuestas es la siguiente:

- 89 empresas no aportan información al respecto.
- 22 empresas informan de que el máximo responsable de sostenibilidad informa al consejo de administración, sin especificar el número de ocasiones durante el año.
- 1 ocasión: 2 empresas (Bankinter y Técnicas Reunidas)
- 2 ocasiones: 1 empresa (Viscofan)
- 3 ocasiones: 1 empresa (Elecnor)
- 4 ocasiones: 2 empresas (BBVA e Inditex)
- 9 ocasiones: 1 empresa (IAG)

De nuevo, estos resultados indican que existe la necesidad de una mayor claridad en cuanto a la identificación del área corporativa encargada de la gestión de aspectos ASG, el número de veces que comparece ante el consejo y/o sus comisiones a lo largo del ejercicio de referencia y las cuestiones acerca de las que informa en dichas comparecencias.

“Riesgos materializados” hace referencia a una sección del IAGC destinada a informar sobre aquellos riesgos que, habiéndose identificado previamente en el sistema de gestión de riesgos

⁴⁹ En aquellos casos en que no conste la existencia de una dirección de sostenibilidad, pero sí de un área corporativa de compliance o integridad cuyas competencias incluyan cuestiones ASG, se considera el número de ocasiones en que esta reporta al consejo o sus comisiones.

6. RECOMENDACIONES



de la sociedad, se hayan concretado durante el ejercicio y hayan tenido un impacto relevante en la situación financiera, patrimonial o reputacional de la compañía, así como sobre las medidas adoptadas para su mitigación o corrección. El enfoque es generalista, de riesgos con impacto financiero significativo, aunque la CNMV ha subrayado en varias de sus comunicaciones que los riesgos no financieros y de sostenibilidad pueden tener un notable impacto financiero⁵⁰.

En este sentido, el enfoque de materialidad que plantea esta sección dista mucho del anteriormente mencionado como orientación general de las NEIS: el análisis de doble materialidad, tal y como se recoge en el marco de la CSRD, es un proceso que debe incluir no solo la evaluación del impacto financiero de los riesgos sobre la empresa (materialidad financiera), sino también la identificación y análisis de los impactos significativos que la actividad de la empresa genera sobre el medioambiente y la sociedad (materialidad de impacto), con independencia de que dichos impactos se traduzcan o no, de forma inmediata, en consecuencias económicas cuantificables.

El análisis de doble materialidad, tal y como se recoge en el marco NEIS, es un proceso estructurado que debe incluir la identificación sistemática de impactos, riesgos y oportunidades (IRO), la consideración de horizontes temporales diferenciados (corto, medio y largo plazo), la participación de grupos de interés relevantes y la aplicación de criterios claros de severidad y probabilidad para determinar la relevancia de cada asunto. Este enfoque implica una visión prospectiva y multidimensional que trasciende la lógica reactiva centrada exclusivamente en eventos ya ocurridos con impacto financiero significativo.

Si bien NEIS 1 no prescribe una metodología concreta para la realización de este análisis, el estándar transversal NEIS 2 sí aporta una serie de indicaciones claras para reportar el desarrollo y resultados del proceso, incluyendo la participación (si se ha producido) de los órganos de gobierno.

En contraste, la sección de “Riesgos materializados” del IAGC presenta un planteamiento predominantemente retrospectivo y financiero, enfocado en hechos consumados que hayan afectado de forma relevante a la situación económica o patrimonial de la sociedad. Ello genera una asimetría conceptual relevante: mientras las NEIS exigen integrar la sostenibilidad en la arquitectura estructural del sistema de gestión y supervisión de riesgos, el modelo actual del IAGC no obliga a reportar de manera diferenciada los impactos materiales desde la perspectiva de los grupos de interés ni a explicar cómo estos se han gestionado en términos de diligencia debida o reparación.

⁵⁰ [CNMV \(2025\) Informe sobre la supervisión por la CNMV de la información no financiera y principales áreas de revisión del ejercicio siguiente. Ejercicio 2023](#)

6. RECOMENDACIONES



En consecuencia, aun cuando determinados riesgos de sostenibilidad puedan ser incluidos en esta sección, su tratamiento queda condicionado por un umbral de relevancia financiera (en muchos casos, en base a criterios cuestionables o escasamente explicados) que puede dejar fuera impactos sociales o ambientales graves que no hayan tenido en el ejercicio de referencia una traducción económica directa. Esta limitación pone de manifiesto, una vez más, la necesidad de revisar el enfoque del IAGC si se pretende alinearlo con el paradigma de doble materialidad consolidado en el marco europeo de información sobre sostenibilidad y reforzar la interoperabilidad respecto al mismo.

Esta sección, al igual que la siguiente, presentan una notable variabilidad de las respuestas, si bien predominan las empresas que realizan una simple enumeración de cuestiones que se incluyen en el mapa de riesgos corporativo. Dentro de estas, cuestiones como el precio de las materias primas o la energía, las alteraciones de los tipos de cambio o la evolución de los intereses de la deuda tienen un lugar especialmente destacado, que da cuenta del predominio prácticamente exclusivo del enfoque financiero en los apartados sobre esta cuestión incluidos en el modelo del IAGC.

Asimismo, resulta llamativa la existencia de sociedades que se limitan a afirmar que no se ha materializado ningún tipo de riesgo (y en consecuencia, tampoco se ha tenido que tomar ninguna medida al respecto) O bien, que utilizan las secciones correspondientes para realizar una mera exposición de sus compromisos y buenas prácticas en materia de RSC o la estructura de sus sistemas de *compliance* y/o gestión riesgos.

Ninguna de las 118 empresas analizadas aporta, en su IAGC correspondiente a 2024, información sobre los riesgos de sostenibilidad materializados durante el ejercicio desde una perspectiva de doble materialidad.

Del mismo modo, ninguna de las empresas analizadas reporta los riesgos ambientales materializados en 2024 desde un enfoque de sostenibilidad y considerando la afectación sobre los grupos de interés. Aunque en ciertos casos se mencionan fenómenos meteorológicos extremos (como la DANA que afectó a la Comunidad Valenciana y otras zonas en el mes de octubre de 2024) u otros desastres naturales, se trata en todo caso de referencias que abarcan de manera exclusiva las consecuencias financieras de estos eventos. No se aporta información significativa sobre el abordaje de dichos sucesos en relación a los grupos de interés (por ejemplo, interrupciones de suministros básicos o accidentes laborales), o el modo en que la gestión corporativa haya podido afectar a estos en el contexto de la emergencia.

6. RECOMENDACIONES



Solamente tres empresas informan específicamente sobre riesgos sociales materializados a consecuencia de la actividad de la empresa y con potencial impacto sobre los grupos de interés:

- Fluidra y Puig informan en su IAGC de riesgos materializados específicamente en 2024 en relación a consumidores y usuarios (procesos de calidad)
- Acerinox informa en cuanto a trabajadores propios (conflictos laborales)

Otras tres empresas, Atresmedia, BBVA y Grifols informan sobre riesgos relacionados con la integridad y la ética corporativa:

- Atresmedia informa acerca del estado de un expediente sancionador de CNMC (S/DC/0617/17⁵¹), mencionando que se encuentra pendiente de resolución definitiva a cierre del ejercicio. Menciona asimismo un caso de presunta corrupción archivado durante el año 2024⁵² y otros litigios sin especificar.
- BBVA informa acerca del "caso Cenyt" y remite a la web corporativa específicamente dedicada al mismo⁵³, si bien no aporta novedades relativas al ejercicio 2024.
- Grifols se refiere a las acusaciones de presunto fraude realizadas por Gotham City Research⁵⁴ en estos términos (IAGC, p.52) "El 9 de enero, 20 de febrero y 6 de marzo de 2024, un inversor bajista emitió una serie de informes falsos y engañosos que cuestionaban nuestras prácticas contables y desgloses, en un aparente intento de reducir el precio de mercado de nuestras acciones". Cabe señalar que, en relación a este caso, la CNMV abrió expedientes sancionadores tanto a Grifols como a Gotham City Research: a la empresa cotizada por presuntos defectos en la información financiera, y al inversor por presunta manipulación de mercado⁵⁵.

Finalmente, en sintonía con los anteriores resultados, **ninguna de las empresas analizadas informa de medidas específicamente establecidas en respuesta a riesgos de sostenibilidad que se hayan materializado en 2024.**

⁵¹ [Expediente CNMC S/DC/0617/17 - Atresmedia / Mediaset](#)

⁵² [El Mundo, 02/05/2024: "La Audiencia Nacional archiva el caso de la 'Rueda' de la SGAE ocho años después"](#)

⁵³ [Web corporativa de BBVA: "Especiales: Caso Cenyt"](#)

⁵⁴ [Grifols, 26/01/2024: "Grifols presenta una demanda contra Gotham"](#)

⁵⁵ [CNMV, 24/09/2024: La CNMV abre expedientes sancionadores a Gotham City Research y a General Industrial Partners por presunta manipulación de mercado en las acciones de Grifols e incumplimiento de las previsiones del Reglamento sobre Abuso de Mercado en materia de recomendaciones de inversión, y a Grifols por defectos en la información financiera y en los informes de gestión"](#)

6. RECOMENDACIONES



- En los casos de Fluidra y Puig se considera que el indicador no aplica porque reporta la retirada de los productos/lotes antes de su distribución y comercialización, no habiéndose materializado el riesgo reportado respecto al indicador anterior.
- En cuanto a Acerinox, el enfoque respecto al evento (en este caso una huelga/conflicto laboral) es meramente de impacto financiero, sin que se informe desde el punto de vista de los grupos de interés o acerca de las medidas de respuesta.
- Ni Atresmedia, ni BBVA ni Grifols informan sobre medidas concretas en términos de integridad y ética corporativa para gestionar los impactos negativos que haya podido tener la materialización de los riesgos mencionados sobre los grupos de interés.

Como se advirtió anteriormente, la respuesta a este indicador es, en la práctica totalidad de los casos analizados, una mera exposición de las características generales de los sistemas de gestión de riesgos financieros y no financieros, las políticas y compromisos de la empresa o información sobre planes y estrategias de gestión que se presentan de modo general.

El tratamiento de los riesgos materializados en el IAGC continúa respondiendo, en la práctica, a una lógica casi exclusivamente financiera. Tanto el diseño del modelo como la forma en que las sociedades lo completan tienden a centrarse en riesgos con impacto económico inmediato (litigios, sanciones, contingencias regulatorias, geopolíticas o de mercado) sin desarrollar de manera específica los riesgos de sostenibilidad ni sus efectos desde una perspectiva no financiera. En el contexto actual, marcado por la centralidad de la doble materialidad en el marco europeo, esta aproximación resulta claramente insuficiente.

En este sentido, podría considerarse una buena práctica (e incluso una línea deseable de evolución futura del propio modelo normalizado del IAGC) que la sección relativa a riesgos materializados incorporase información concreta y específica sobre riesgos ASG efectivamente acontecidos durante el ejercicio, describiendo no solo su impacto financiero, sino también sus efectos sociales, ambientales o reputacionales, así como la perspectiva de los grupos de interés afectados. Ello permitiría alinear el IAGC con la arquitectura conceptual de la CSRD y las NEIS, reforzando la coherencia entre la información de gobernanza y el reporte de sostenibilidad.

6. RECOMENDACIONES



Subdimensión: Incentivos ASG en la remuneración variable

La integración de objetivos ASG en los sistemas de remuneración variable de la alta dirección y del consejo se ha consolidado progresivamente en las sociedades cotizadas. En el caso del Ibex 35, según revelan los análisis anuales del Observatorio RSC, el porcentaje de empresas pertenecientes al selectivo que incorporan este tipo de objetivos⁵⁶ ha pasado del 17% en 2018 al 100% en los ejercicios de 2022 a 2024. En términos similares, según el Informe de la CNMV sobre los IARC correspondientes al ejercicio 2024, los criterios de sostenibilidad están presentes en el 90 % de las sociedades del Ibex 35 y en el 50 % de las restantes sociedades cotizadas que cuentan con planes a largo plazo (CNMV, 2025, p. 11), lo que confirma la extensión progresiva de estos parámetros al conjunto del mercado, aunque con diferencias significativas entre segmentos.

Aunque la Ley 11/2018 no estableció una obligación específica de vincular la retribución a objetivos ASG, sí reforzó la exigencia de transparencia en relación con las políticas aplicadas, los riesgos identificados y los sistemas de gestión, creando un contexto normativo que favoreció la incorporación de estos criterios en la arquitectura retributiva.

Cabe recordar que la CSRD exige, como parte del estándar transversal NEIS 2, que la empresa aporte en su informe de sostenibilidad información sobre *“la manera en que los objetivos relacionados con las cuestiones de sostenibilidad se integran en los sistemas de incentivos”* (art. 1, apdo. 4, letra a), lo que supone un avance respecto al marco anterior al convertir esta práctica en un elemento explícitamente sujeto a reporte estandarizado y supervisión. De este modo, la vinculación entre desempeño ASG y remuneración deja de ser una opción reputacional para configurarse como un aspecto estructural de la gobernanza que debe ser descrito, justificado y evaluado públicamente.

En el ámbito nacional, el Código de Buen Gobierno (CNMV, 2020) refuerza esta lógica, al recomendar que la remuneración variable incorpore criterios no financieros que estén alineados con la estrategia empresarial y con la sostenibilidad a largo plazo de la sociedad. El Código insiste en que los sistemas retributivos deben promover la creación de valor sostenible en el tiempo y evitar incentivos que fomenten la asunción excesiva de riesgos, lo que abre la puerta a la inclusión de métricas ASG como parte del diseño de los esquemas variables. Así, mientras la CSRD estandariza y obliga a reportar sobre este aspecto, el Código de Buen Gobierno actúa como marco orientador que legitima su incorporación como buena práctica de gobierno corporativo.

⁵⁶ En el cálculo se incluyen únicamente las empresas que declaran contar con algún tipo de sistema de remuneración variable, incluyendo incentivos anuales y/o plurianuales respecto a los cuales, en al menos uno de los casos, se reporten componentes ASG.

6. RECOMENDACIONES



A diferencia del resto de subdimensiones, en este caso se toman como referencia los Informes Anuales de Remuneraciones de los Consejeros (IARC) de las empresas relativos al ejercicio 2024, tal y como figura el documento en la web de CNMV. Aunque de modo relativamente secundario, el modelo del Informe recoge la necesidad de informar sobre los componentes no financieros en la remuneración variable, incluyendo bajo los mismos los relativos a cuestiones ASG.

A efectos del presente análisis, se considerará *“incentivo de remuneración variable con criterios ASG”* aquel que cumpla una de estas condiciones:

- Mención expresa a variables, metas u objetivos ASG concretos como parte del sistema de incentivos (por ejemplo: emisiones de Gases de Efecto Invernadero, reducción de siniestralidad laboral, proveedores certificados en derechos humanos)
- Mención general a agregados ASG, de sostenibilidad o equivalentes como parte del esquema de incentivos.

Por el contrario, no se considerarán como tales, a efectos del presente análisis, aquellos casos en que:

- Solo se mencionan magnitudes financieras y/o de negocio⁵⁷.
- Solo se mencionan “criterios no financieros”, sin identificar de cuáles se tratan.
- Solo se declara considerar la sostenibilidad o las cuestiones ASG a la hora de determinar la remuneración, sin especificar temas, porcentajes y si se trata de la remuneración variable anual o plurianual.

Teniendo en cuenta estas condiciones, **un total de 76 empresas (un 83% de todas las que reportan contar con remuneración variable en función del desempeño) declaran contar con incentivos de remuneración variable (anual y/o plurianual) que incluyen criterios ASG.** Esto supone que, al menos en términos formales, se trata de una práctica bastante asentada en las sociedades cotizadas españolas, especialmente en las pertenecientes al Ibex 35 (100% de cumplimiento y 45% de todas las que cumplen)

A continuación, se muestra la distribución de los resultados sobre beneficiarios de los incentivos ASG entre las empresas analizadas.

⁵⁷ Dentro de las cuales se ubica, en términos analíticos, el Net Promoter Score (NPS), entendiéndose que no necesariamente mide el comportamiento responsable frente a clientes y usuarios como grupo de interés.

6. RECOMENDACIONES



Tabla 8: Incentivos de remuneración variable con componentes ASG por tipo de consejero, según lo reportado en los IARC de la empresa relativos al ejercicio 2024

Tipo de consejero	Número de empresas	Empresas
Consejero Delegado (único consejero ejecutivo)	36	Acerinox, Amadeus, Almirall, Banco Sabadell, Borges Agrícola, Cellnex, Cementos Molins, Cia Española de Viviendas en Alquiler, Elecnor, Enagás, Endesa, Fomento de Construcciones y Contratas, General de Alquiler de Maquinaria, Ecoener, Ence, Grupo Catalana, Neinor Homes, Nueva Expresión Textil, Prim, Soltec, Unicaja, Grifols, IAG, Inmobiliaria Colonial, Laboratorio Reig Jofre, Libertas 7, Línea Directa Aseguradora, Meliá Hotels International, Metrovacesa, Redeia, Repsol, Viscofan, Iberpapel, Inditex, Acciona Energías Renovables, Tubacex,
Presidente	7	Alantra Partners, Bodegas Riojanas, Gestamp, Inmobiliaria del Sur, Oryzon Genomics, Pharma Mar, Naturgy
Presidente-Consejero Delegado	4	Atrys Health, Greenergy, SACYR, Puig
Todos los consejeros ejecutivos (más de uno)	29	A3Media, Audax Renovables, ACS, Acciona, AENA, Arima Real Estate, Auxiliar de FF.CC., Banco Santander, Caixabank, eDreams, Faes Farma, Adolfo Domínguez, NYESA, Obrascon, PRISA, Renta4, San José, Bankinter, Fluidra, Iberdrola, Indra, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Telefónica, BBVA, Talgo, Rovi, Renta Corporation
Ninguno	42	Airtificial Intelligence, Amper, Ayco Grupo Inmobiliario, Azkoyen, Cie Automotive, Clínica Baviera, Compañía Levantina de Edificación y Obras Públicas, Corporación Financiera Alba, Desarrollos Especiales de Sistemas de Anclajes, Duro Felguera, Amrest, Deoleo, Dia, Ebro Foods, Ercros, Ezentis, Aedas, Cox, Global Dominion, Inmocemento, Innovative Solutions, Pescanova, Prosegur, Tr Hotel Jardín del Mar, Técnicas Reunidas, Vocento, Lingotes Especiales, Liwe Española, Minerales y Derivados, Minor Hotels Europe & Americas, Miquel y Costas Miquel, Montebalito, Naturhouse Health, Nicolás Correa, Prosegur Cash, Realia Business, Solaria, Squirrel Media, Uncavasa, Urbar, Urbas, Vidrala

Fuente: Elaboración propia, en base a datos reportados por las empresas en sus IARC relativos al ejercicio 2024

6. RECOMENDACIONES



Como se puede apreciar, **en un total de 47 empresas los componentes de remuneración variable con componentes ASG se dirigen al único consejero ejecutivo de la entidad**, siendo este en 36 de los casos consejero delegado, en 7 empresas es el presidente del consejo y en 4 el presidente y consejero delegado (siendo ambos la misma figura).

En los 29 casos restantes, se mencionan como mínimo dos consejeros ejecutivos que perciben remuneraciones variables con componentes ASG (siendo los únicos consejeros ejecutivos de la empresa). Las opciones varían en función de las figuras existentes en el consejo, afectando, sobre todo, a la figura del presidente y el consejero delegado (cuando son consejeros diferentes), a los vicepresidentes y, en menor medida, secretarios consejeros.

De las 42 empresas que no se encuentran en ninguna de las categorías anteriores, 26 declaran no contar con incentivos de remuneración variable (ni anual ni plurianual o a largo plazo) relativos al ejercicio 2024 o devengados en relación al mismo, limitándose la remuneración a la asignación fija, los cargos en el consejo y las dietas o gastos especiales. Y finalmente, **16 empresas declaran contar con incentivos de remuneración variable (anual y/o plurianual), sin mencionar expresamente que estos incluyan criterios ASG.**

Sobre un total de 72 empresas que cuentan con incentivos de este tipo, **solamente 18 reportan los mismos de modo individualizado en cuanto a todos los criterios o variables ASG consideradas** a la hora de establecer dichos incentivos⁵⁸. Y otras **12 empresas desglosan solo parcialmente** los componentes ASG de la remuneración variable respecto al ejercicio 2024, por ejemplo: solo para ciertas temáticas; distinción elemental entre ambientales y sociales como subcategorías; solo respecto a la remuneración variable anual o solo respecto a la plurianual.

En cuanto a las **temáticas o variables** que las empresas utilizan como referencia a la hora de establecer los incentivos de **remuneración variable anual**:

- **32 empresas identifican temas ambientales, incluyendo en todos los casos variables relacionadas con la descarbonización.** En 21 casos se trata de criterios únicamente de reducción de emisiones GEI (cambio climático) y en los 11 restantes, se incorporan además criterios relacionados con diversas cuestiones medioambientales (la más mencionada economía circular, por 5 empresas, seguida por contaminación, 4 y recursos hídricos, 2 empresas) y/o agregados generales de medioambiente. Ninguna empresa menciona expresamente criterios de biodiversidad.
- **26 empresas identifican temas sociales, incluyendo en todos los casos los temas laborales a la propia plantilla.** En 23 de ellas se mencionan únicamente cuestiones

⁵⁸ Acciona, Auxiliar de FF.CC., Caixabank, Cellnex, Cementos Molins, Faes Farma, Pharma Mar, Renta 4 Banco, Amadeus, Fluidra, IAG, Inditex, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Telefónica, Metrovacesa, Repsol

6. RECOMENDACIONES



relacionadas con la plantilla (sobre todo relativos a igualdad, formación o salud y seguridad laboral), y en 3 empresas se mencionan, además, otros temas sociales (2 temas de clientes, 1 trabajadores de la cadena de valor) Ninguna menciona temas relativos a las comunidades locales u otros colectivos afectados (NEIS S3)

- **17 empresas identifican temas de integridad y ética corporativa.** De estas, 7 empresas aluden a la presencia o puntuación en rankings de sostenibilidad o ESG, 4 al cumplimiento del Código de Buen Gobierno y 10 a objetivos o criterios de diversidad de género en la dirección.

En el caso de las **temáticas o variables** que las empresas utilizan como referencia a la hora de establecer los incentivos de remuneración variable plurianual:

- **24 empresas identifican temas ambientales.** En 18 casos se trata de criterios únicamente de reducción de emisiones GEI (cambio climático) y en 5 empresas, se incorporan además criterios relacionados con diversas cuestiones medioambientales (la más mencionada economía circular, por 3 empresas, seguida por contaminación y recursos hídricos, 2 empresas) y/o agregados generales de medioambiente (2 empresas). En total, 23 empresas identifican incentivos climáticos en la remuneración variable plurianual. En un caso (Adolfo Domínguez) se mencionan únicamente criterios de economía circular/uso de materiales. Ninguna empresa menciona expresamente criterios de biodiversidad.
- **14 empresas identifican temas sociales, incluyendo en todos los casos los temas laborales a la propia plantilla.** En 9 de ellas se mencionan únicamente cuestiones relacionadas con la plantilla (sobre todo relativas a igualdad, formación o salud y seguridad laboral), y en 5 empresas se mencionan, además, otros temas sociales (1 temas de derechos de los consumidores y clientes, 2 en el caso de comunidades locales y 3 en cuanto a los trabajadores de la cadena de valor / certificación social de proveedores).
- **13 empresas identifican temas de integridad y ética corporativa como variables incluidas en su remuneración variable plurianual.** De estas, 4 empresas aluden a la presencia o puntuación en rankings de sostenibilidad o ESG, 1 al cumplimiento del Código de Buen Gobierno y 19 a objetivos o criterios de diversidad de género en la dirección.

A la vista de estos datos, cabe destacar que las temáticas o variables ASG tienen una mayor presencia como parte de esquemas de remuneración variable anual, teniendo una menor presencia en el caso de las remuneraciones variables plurianuales o incentivos a largo plazo. En ambos casos, los objetivos ambientales (especialmente los climáticos) son más habituales que los sociales (entre los que destacan los relativos a la propia plantilla), mientras que los

6. RECOMENDACIONES



de ética e integridad tienen un menor peso (destacando entre ellos las cuestiones de igualdad en la dirección)

Un aspecto mejorable en términos de transparencia, aplicable a la mayor parte de las empresas analizadas, es la propia identificación inequívoca de estas temáticas, que debería incluir, cuando sea necesario, notas explicativas acerca de las magnitudes de referencia para determinar metas y objetivos en relación a estos incentivos ASG, evitando el uso de categorías generales sobre las cuales no se aporte una explicación clara de su composición y los pesos específicos de las variables que las componen. Dicha información debe ser coherente con la relativa a la remuneración devengada en el ejercicio y los niveles de logro, un aspecto que se abordará a continuación.

Más allá de los temas considerados o del tipo de consejeros a los que afecta, también resulta relevante la proporción del total de la remuneración variable (anual y/o plurianual) asignado a los objetivos ASG. Dicha proporción debe ser suficiente para estimular la inclusión, en la agenda de trabajo y en las decisiones de los miembros del consejo, de elementos que contribuyan a una mejora del desempeño de la empresa en cuanto a cuestiones ASG. Si el peso relativo de estos objetivos es meramente testimonial o marginal frente a los indicadores financieros, su capacidad real de influencia sobre la conducta directiva y la orientación estratégica de la compañía se ve claramente limitada.

En términos de diseño de incentivos, el porcentaje asignado no es un elemento neutro: determina la prioridad relativa que se otorga a cada dimensión en la toma de decisiones. Cuando los objetivos financieros concentran la mayor parte de la ponderación, los criterios ASG tienden a desempeñar un papel complementario, insuficiente para contrarrestar presiones de corto plazo orientadas a resultados económicos. Por el contrario, una asignación significativa (debidamente definida, medible y vinculada a métricas verificables) puede contribuir a integrar la sostenibilidad como prioridad en la lógica ordinaria de gestión y no únicamente en el discurso corporativo.

Sin embargo, como se podrá apreciar a continuación, los porcentajes asignados son en general más bien bajos con respecto a los criterios financieros /o de negocio, siendo lo más frecuente, tanto en la variable anual como en la plurianual, que los componentes ASG no alcancen el 20%⁵⁹.

⁵⁹ Una vez descontados, cuando procede, el porcentaje correspondiente a criterios como el NPS (anteriormente mencionado), que si bien se incluyen a menudo en el cálculo de incentivos ASG, a efectos del presente estudio, no se consideran como criterios específicamente de sostenibilidad.

6. RECOMENDACIONES



- **El peso de los criterios ASG está entre el 0,1 y el 19,99% de la remuneración variable anual en 36 empresas y entre el 20 y el 39,9% en 15 empresas.** El resto de las compañías analizadas no reportan de modo inequívoco el porcentaje correspondiente a criterios ASG, o bien no los incorporan a la remuneración variable anual.
- **El peso de los criterios ASG está entre el 0,1 y el 19,99% de la remuneración variable plurianual en 21 empresas y entre el 20 y el 39,9% en 12 empresas.** Destacan los porcentajes que se alcanzan en los casos de Repsol (40%, descarbonización) y Redeia (75%, diferentes variables relacionadas con la sostenibilidad) El resto de las compañías analizadas no reportan de modo inequívoco el porcentaje correspondiente a criterios ASG, o bien no los incorporan a la remuneración variable anual.

A la vista de estos datos, resulta evidente que existe un amplio margen de mejora no solo en cuanto a la importancia cuantitativa asignada a los criterios ASG, sino también en cuanto a la transparencia sobre las metas, objetivos y métricas de referencia. La información sobre agregados, ya sean ASG o correspondientes a alguno de sus componentes (medioambiental, social, gobernanza), debería ser más precisa en cuanto a las variables que incluye y sus pesos específicos en la remuneración variable a corto y/o largo plazo, según corresponda.

Aun considerando las limitaciones anteriormente mencionadas, la información sobre los aspectos normativos de la política de remuneraciones (quién cobra el incentivo, qué porcentaje supone, qué variables incluye) tiene, en términos generales, mayor cobertura y exhaustividad que la relativa a la **aplicación de dicha política de remuneraciones durante el ejercicio de referencia, en este caso 2024** (incluyendo el modo en que se determina la consecución de los incentivos ASG) Una vez más, se manifiesta la anteriormente aludida brecha entre la información sobre aspectos normativos y su puesta en práctica.

En relación a los indicadores sobre nivel de cumplimiento de métricas ASG, se considera que la información reportada por la empresa cumple de modo pleno solamente cuando:

- Informa para todos los incentivos existentes en la política de remuneraciones de la empresa para el ejercicio 2024: plurianuales y anuales; ambientales, sociales y de gobernanza.
- Recoge objetivos de referencia, niveles de consecución en relación al objetivo y métricas utilizadas.

6. RECOMENDACIONES



- Describe magnitudes específicas, medibles e identificables. Por ejemplo: toneladas métricas de CO₂ equivalente (tCO₂e) reducidas, % mujeres en la alta dirección, percentil concreto en ranking ESG...
- En el caso de agregados ASG, identifica las variables concretas que lo componen, su peso específico, objetivos y niveles de consecución.

Aunque se considera que estos son elementos mínimos en términos de transparencia, se recogen también aquellos casos en los que solo se registra un cumplimiento parcial (es decir, se incumple alguna de las condiciones anteriores).

Solo 9 empresas (Endesa, Amadeus, IAG, Inditex, Iberdrola, Mapfre, Merlin Properties, Telefónica y Repsol) informan sobre el nivel de cumplimiento respecto a todos los incentivos medioambientales (incluyendo los climáticos) mencionados en su IARC de 2024, detallando las metas, variables consideradas y % de consecución de logro. Cuatro empresas más (Banco Santander, Indra, Logista y Viscofan) lo hacen parcialmente, al informar de modo desglosado sobre tan solo sobre la variable anual o la plurianual.

Muy similar es el nivel de cumplimiento sobre los componentes sociales, condición que solo cumplen de modo pleno 8 empresas, las cuales ya informaban sobre los incentivos medioambientales (Endesa, Amadeus, Inditex, Iberdrola, Mapfre, Merlin Properties, Telefónica y Repsol) Cuatro empresas más (Banco Santander, Indra, Logista y Viscofan) lo hacen parcialmente, al informar de modo desglosado sobre tan solo sobre la variable anual o la plurianual; de nuevo, son las empresas que informaban parcialmente respecto a los incentivos medioambientales.

En cuanto a los componentes relacionados con la integridad y la ética corporativa, también son 8 las empresas que reportan los niveles de cumplimiento en los términos anteriormente mencionados (Caixabank, Endesa, ACS, Iberdrola, Inditex, Merlin Properties, BBVA y Repsol), y dos las que lo hacen solo parcialmente (Fluidra y Banco Santander)

Como se puede apreciar, el cumplimiento de este conjunto de indicadores ya sea total o parcial, se concentra en un reducido número de empresas (16), casi todas ellas (15) pertenecientes al Ibex 35. Por lo que, en términos generales, cabe considerar que los niveles de transparencia de las empresas analizadas son muy bajos en relación a la puesta en práctica efectiva de los incentivos ASG, más allá de que su propia existencia sea cada vez más habitual.

Se corre el riesgo de que dichos criterios de sostenibilidad, si no se presentan con el adecuado grado de desagregación y precisión en cuanto a las metodologías, métricas y objetivos (establecidos y alcanzados), deriven en un mero elemento de cumplimiento formal, que no sirva para motivar una verdadera transformación sustantiva y de amplio alcance en las prioridades y

6. RECOMENDACIONES



las decisiones adoptadas por el consejo, sino para convalidar las prácticas usuales sin cambios significativos, más allá del discurso.

Los “incentivos verdes”, “de sostenibilidad” o ASG, si bien son cada vez más habituales, en ciertos casos se presentan en los IARC prácticamente como un argumento publicitario, con un amplio componente subjetivo y sin adecuados niveles de transparencia sobre sus criterios técnicos. Características que aproximan la información de dichas empresas a fenómenos como el *greenwashing*, caracterizado por la existencia de una notable brecha entre prácticas reales y discurso acerca de los logros alcanzados.

En la práctica, son muchas las empresas que se limitan a:

- reportar que existe un componente ASG en la remuneración variable de los consejeros ejecutivos (sin describir las variables y metas que lo componen);
- reportar que supone un determinado porcentaje del total del incentivo (sin desagregar, total o parcialmente);
- reportar que su consecución ha sido de un determinado porcentaje sobre el total (sin explicar en base a qué se ha calculado), según lo determinado por la comisión de remuneraciones, y;
- reportar el total de la retribución variable devengada en el ejercicio (sin una explicación coherente acerca de la aplicación de la política de remuneraciones aplicada durante el mismo).

En el caso de una compañía que se limite a ofrecer una información como la descrita en su IARC, ¿hasta qué punto es este documento un instrumento útil para que los grupos de interés cuenten con información adecuada sobre los incentivos ASG? ¿es posible determinar, en base a dicha información, que el agregado “ASG” reportado sin más detalle solo incluye, efectivamente, cuestiones de sostenibilidad, y no otras cuestiones financieras o no financieras? ¿es realmente indicativo de la orientación estratégica de la empresa?

Este fenómeno de desbalance entre las “buenas intenciones” expresadas y supone una limitación en el derecho a la información de accionistas e inversores en relación a una temática emergente y crucial en el ámbito del buen gobierno de las sociedades cotizadas. Sobre todo, si se tiene en cuenta que la aplicación de la política de remuneraciones es uno de los puntos que genera un mayor disenso en las Juntas Generales de las sociedades cotizadas⁶⁰; y, por tanto, un tema

⁶⁰ [Sodali & Co, 2025: Proxy Season Review: Spain.](#)

6. RECOMENDACIONES



especialmente sensible y que exige prácticas de transparencia reforzadas, más allá del cumplimiento mínimo en términos formales.

4.2. Dimensión: Diversidad

Subdimensión: Política de diversidad

La cuestión de la diversidad en los consejos de administración ha sido ampliamente discutida en los últimos años por legisladores y reguladores a escala comunitaria y nacional, como se reflejó en el marco conceptual del presente documento.

Por su carácter pionero en cuanto al abordaje de esta cuestión, yendo incluso más allá de los criterios de la Directiva de referencia (la NFRD de 2014), destaca la Ley 11/2018, que exige, como parte del EINF, no solo describir la política adoptada, sino también informar sobre sus objetivos, las medidas implementadas y los resultados obtenidos durante el ejercicio, incorporando una lógica de rendición de cuentas que trasciende la mera declaración programática. Concretamente:

“Una descripción de la política de diversidad aplicada en relación con el consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas que se constituyan en su seno, por lo que respecta a cuestiones como la edad, el género, la discapacidad o la formación y experiencia profesional de sus miembros; incluyendo sus objetivos, las medidas adoptadas, la forma en la que se han aplicado, en particular, los procedimientos para procurar incluir en el consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres y los resultados en el período de presentación de informes, así como las medidas que, en su caso, hubiera acordado respecto de estas cuestiones la comisión de nombramientos.

Asimismo, las sociedades deberán informar si se facilitó información a los accionistas sobre los criterios y los objetivos de diversidad con ocasión de la elección o renovación de los miembros del consejo de administración, de dirección y de las comisiones especializadas constituidas en su seno. En caso de no aplicarse una política de este tipo, se deberá ofrecer una explicación clara y motivada al respecto. Las entidades pequeñas y medianas, de acuerdo con la definición contenida en la legislación de auditoría de cuentas, únicamente estarán obligadas a proporcionar información sobre las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado en materia de género.”

Con posterioridad a la Ley 11/2018, tanto el Código de Buen Gobierno (CNMV,2020) como el desarrollo del marco europeo (CSRD, NEIS) han reforzado esta misma orientación, consolidando

6. RECOMENDACIONES



la diversidad como un elemento estructural del buen gobierno y no meramente reputacional. El Código intensifica las recomendaciones relativas a la composición equilibrada del consejo y a la implicación activa de la comisión de nombramientos en la definición y seguimiento de objetivos cuantificables, mientras que las NEIS integran la gobernanza y la diversidad dentro de un esquema más amplio de reporte estandarizado y verificable.

En cuanto a las **variables consideradas en la política de diversidad de la empresa según lo reportado en el IAGC**, el cumplimiento es desigual:

- **115 reportan incluir la diversidad de formación y experiencia profesional** entre los criterios considerados. Solo 3 empresas, Azkoyen, Liwe Española y Montebalito carecen de menciones concretas a este aspecto.
- **114 empresas reportan incluir la diversidad de género entre los criterios considerados.** Solo 4 empresas, Urbar, Urbas, Liwe Española y Montebalito, carecen de menciones concretas a este aspecto (o bien afirman no haberlo considerado en cuanto a la selección y/o renovación de consejeros y cargos en el consejo de administración).
- 90 empresas declaran incluir la edad **entre los criterios considerados.**
- 67 empresas declaran incluir la nacionalidad u origen **entre los criterios considerados.**
- 57 empresas declaran incluir la discapacidad **entre los criterios considerados.**

Al menos formalmente, la recomendación sobre diversidad de formación y experiencia profesional como criterio de la política de diversidad tiene un amplio seguimiento (aunque como se comentó anteriormente, esto no incluye de modo explícito los componentes ASG del perfil profesional) Lo mismo se puede afirmar en relación a la diversidad de género, con matices, como se explicará a continuación, en cuanto a los niveles de logro efectivo (sobre todo en cuanto al acceso a puestos ejecutivos y de alta dirección). La edad es también un criterio ampliamente considerado (aunque rara vez se informa sobre las edades de los consejeros en los IAGC), mientras que el origen o la discapacidad tienen una menor presencia en las políticas de diversidad de las empresas cotizadas en España.

6. RECOMENDACIONES



Subdimensión: Gestión de la diversidad en el consejo de administración

Como se mencionó anteriormente, la Ley 11/2018 no se limita a requerir la exposición formal de la política de diversidad adoptada por la empresa, sino que obliga a detallar sus objetivos específicos, las actuaciones desarrolladas para su ejecución y los resultados efectivamente alcanzados en el ejercicio, configurando así un esquema de rendición de cuentas que supera la mera declaración de intenciones.

En línea con esta disposición, el modelo de IAGC correspondiente al CBG de 2020, así como los informes de supervisión de la CNMV, insisten en la necesidad de aportar información concreta, verificable y comparable sobre la presencia femenina, la evolución interanual y las actuaciones adoptadas por la comisión de nombramientos.

Desde esta perspectiva, el análisis evalúa el nivel de cumplimiento material de los compromisos expresados anteriormente, es decir: la proporción efectiva de mujeres en el consejo y en sus comisiones, el acceso a posiciones de presidencia o liderazgo, la presencia en la alta dirección y el grado de transparencia en relación con variables como edad u origen. De este modo, se busca identificar la posible brecha entre el marco regulatorio vigente (cada vez más exigente) y el avance irregular de las transformaciones de las estructuras de gobierno en las sociedades cotizadas.

Más allá de la existencia formal de políticas de diversidad, esta subdimensión se centra en su grado de aplicación efectiva y en los resultados alcanzados en la composición real de los órganos de gobierno. Se recogen sobre todo indicadores relativos a la diversidad de género en el consejo (incluyendo la presidencia del mismo y sus comisiones), al ser este un tema principal en la agenda legislativa a nivel nacional, comunitario e internacional durante los últimos años; y al ser, asimismo, un tema muy presente en el discurso corporativo y sobre el cual existe una creciente concienciación social. En menor medida, se recoge la información sobre el grado de transparencia y de diversidad en el consejo en relación a la edad y el origen o nacionalidad.

Los datos presentados son complementarios a los recogidos en el reporte sobre los IAGC 2024 de la CNMV. Según este informe, ya mencionado en el marco conceptual, la presencia femenina en los consejos de administración continúa aumentando, situándose en el 36,3 % del total de consejeros en el conjunto de las sociedades cotizadas (34,5 % en 2023). En el caso del Ibex 35, el porcentaje alcanza el 40,3 % (40,1 % en 2023)

El informe también destaca que el incremento se produce en todas las categorías salvo en las consejeras ejecutivas, siendo especialmente relevante el aumento de consejeras independientes, que pasan a representar el 53,9 % del total de independientes (51,3 % en 2023) En cuanto a la

6. RECOMENDACIONES



alta dirección, las mujeres representarían el 24,83 % del total, porcentaje que asciende al 26,31 % en el Ibex 35, concentrándose mayoritariamente en áreas como recursos humanos y comunicación

Estos datos permiten contextualizar el grado de cumplimiento formal de los objetivos de diversidad de género en órganos de gobierno, aunque el propio informe señala que, en determinados apartados del IAGC (como C.1.6⁶¹ o C.1.7⁶²), las explicaciones ofrecidas por algunas sociedades siguen siendo escasas o genéricas (una cuestión que se recogerá también en el presente análisis)

Es preciso recordar que la Directiva (UE) 2022/2381⁶³, conocida como Women on Boards Directive, establece el objetivo de que, a más tardar el 30 de junio de 2026, las sociedades cotizadas de la Unión Europea alcancen al menos un 40 % de personas del sexo menos representado entre los administradores no ejecutivos, o bien un 33 % del total de los puestos del consejo (incluidos ejecutivos y no ejecutivos). La Directiva impone además obligaciones procedimentales en los procesos de selección, exigiendo criterios claros, neutrales y basados en méritos, así como mecanismos de información y transparencia cuando no se alcance el objetivo.

En España, su transposición se produjo en 2024⁶⁴, mediante la reforma de la Ley de Sociedades de Capital y otras normas en materia de representación equilibrada, consolidando como exigencia legal el umbral del 40 % en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y ampliando progresivamente su alcance a otras entidades de relevancia económica.

El primer indicador considerado en esta subdimensión es el relativo a la información sobre las **medidas que se hubiesen adoptado (específicamente durante el año 2024) para procurar alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en el consejo. Solamente 46 de las 118 empresas analizadas⁶⁵ cumplen todas las condiciones planteadas por dicho**

⁶¹ .1.6: Apartado del IAGC relativo a la composición del consejo de administración por género, en el que la sociedad debe informar sobre el número y porcentaje de mujeres consejeras, así como, en su caso, explicar las razones de una presencia femenina reducida.

⁶² C.1.7: Apartado del IAGC referido a la política de selección y diversidad en el consejo de administración, en el que la sociedad debe describir si dispone de una política que favorezca una composición adecuada del consejo (incluida la diversidad de género, experiencia y competencias), así como las conclusiones alcanzadas por la comisión de nombramientos respecto a su aplicación.

⁶³ [Directiva \(UE\) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.](#)

⁶⁴ [Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.](#)

⁶⁵ Amper, Arima Real Estate, Auxiliar de FF.CC., Ayco Grupo Inmobiliario, Azkoyen, Banco Sabadell, Cellnex, Cie Automotive, Duro Felguera, Endesa, Fomento de Construcciones y Contratas, eDreams, Ence, Adolfo Domínguez, Grenergy, Gestamp, Global Dominion, Grupo Catalana, Iberpapel, Inmobiliaria del Sur, Inmocemento, Innovative Solutions, Obrascón, Pharma Mar, Prim, Prisa, Prosegur, Aena, Bankinter, Inditex, Logista, Puig, BBVA, Técnicas

6. RECOMENDACIONES



indicador, reportando la información mencionada en el IAGC. Entre las que cumplen, las medidas reportadas con mayor frecuencia son las relativas a nombramientos de consejeras o cargos en el consejo a lo largo del ejercicio de referencia, así como las relativas a la aprobación o revisión políticas de diversidad e inclusión aplicables a los órganos de gobierno y alta dirección durante dicho periodo.

Lo más habitual que las empresas que incumplen se limiten a mencionar la existencia de políticas o compromisos relativos a la presencia femenina en el consejo y sus comisiones o la ausencia de sesgos en los procesos de selección, sin especificar hasta qué punto se han aplicado de modo efectivo en el año 2024 (o al menos, si se han revisado durante el ejercicio) También es habitual que la empresa destaque la presencia femenina en la alta dirección y/o en el consejo y sus comisiones, sin hacer referencia a la evolución interanual de la misma o a la existencia de nombramientos de mujeres durante el año de referencia.

Conviene recordar que, de acuerdo con el anteriormente citado informe sobre los IAGC de las sociedades cotizadas en 2024, la presencia de mujeres en los consejos de administración de todas las sociedades cotizadas se situó en 36,58 % del total, acercándose al objetivo del 40 % establecido en la legislación y la recomendación del Código de Buen Gobierno, y en el 41,27 % en las empresas del Ibex 35.

De modo similar, de acuerdo con los datos considerados en el presente análisis, en 78 empresas el porcentaje de mujeres en el consejo de administración alcanza al menos el 30%. Sin embargo, solo en 57 de las 118 empresas analizadas se cumple el nuevo objetivo del 40%, y apenas 13 alcanzan o superan la paridad plena (50% o más de mujeres en el consejo de administración)

En relación a la evolución interanual (2023-2024) del porcentaje de mujeres en el consejo, esta es positiva en solo 33 empresas, en 61 se mantiene igual, en 18 disminuye y 6 empresas no reportan esta información.

Teniendo en cuenta estos datos, cabe afirmar que la presencia femenina en los consejos de las sociedades cotizadas se ha incrementado en 2024 en relación al año anterior, aunque sigue estando aún muy lejos del objetivo del 40% de consejeras en la mayor parte de las empresas analizadas. A pesar de los compromisos de diversidad de género como una realidad de aparición prácticamente unánime en las políticas y reglamentos relativos al máximo órgano de gobierno, su puesta en práctica sigue siendo limitada incluso en cuanto a este objetivo de cumplimiento elemental. Como se abordará a continuación, el acceso de mujeres a cargos en el consejo y sus

6. RECOMENDACIONES



comisiones, o a posiciones de alta dirección, sigue siendo relativamente minoritario, lo que da cuenta de la persistencia del fenómeno conocido como *“techo de cristal”* en el ámbito corporativo español.

Solamente 14 de los 118 consejos de administración considerados en el análisis están presididos por mujeres a cierre del ejercicio 2024, de acuerdo con lo reportado en el IAGC de la empresa. Sin embargo, en todos los casos, a excepción de Redeia, se constata una participación accionarial significativa por parte de la presidenta y/o su núcleo familiar.

Tabla 9: Consejos de administración de sociedades cotizadas en España, según lo reportado en el IAGC 2024 de las mismas.

Empresa	Presidenta del consejo de administración
Banco Santander	Ana Botín-Sanz de Sautuola y O’Shea
Cia Española de Viviendas en Alquiler	María Vaqué Boix
Fomento de Construcciones y Contratas	Esther Alcocer Koplowitz
Adolfo Domínguez	Adriana Domínguez González
Prim	Lucía Comenge Valencia
Prosegur	Elena Irene Revoredo
Bankinter	M ^a Dolores Dancausa Treviño
Inditex	Marta Ortega
Laboratorio Reig Jofre	Isabel Reig López
Libertas 7	Agnès Borel Lemonnier
Lingotes Especiales	María Teresa Garrido Martín
Nicolás Correa	Bibiana Nicolás-Correa Vilches
Redeia	Beatriz Corredor Sierra
Uncavasa	María Loreto Gomis Pintó

Fuente: elaboración propia, en base a IAGC de las empresas

En cuanto a la presidencia de las comisiones del consejo, los resultados revelan un mayor equilibrio entre sexos que en el caso de la presidencia del máximo órgano de gobierno, especialmente en los casos de las comisiones de sostenibilidad (61% de presidentas) y nombramientos/retribuciones (50%). Sin embargo, esta proporción es menor en el caso de las comisiones de auditoría (42,4%) y otras comisiones especializadas (12,5%), y prácticamente anecdótica en el caso de las comisiones ejecutivas (1,1%):

6. RECOMENDACIONES



- De las 90 empresas que declaran tener constituida una comisión ejecutiva, solo en el caso del Banco Santander está presidida por una mujer.
- 50 de las 118 comisiones de auditoría están presididas por mujeres.
- 59 de las 118 comisiones de nombramientos y/o nombramientos y retribuciones están presididas por mujeres.
- 38 comisiones de sostenibilidad (de las 62 empresas que cuentan con comisiones de este tipo) están presididas por mujeres.
- De las 32 empresas que cuentan con comisiones especializadas en otras materias, apenas 4 están presididas por mujeres, siendo las 4 entidades del sector financiero pertenecientes al Ibex 35: Banco Santander, Caixabank, Unicaja y Bankinter⁶⁶.

Los resultados anteriores revelan una significativa presencia del liderazgo femenino a nivel de comisiones del consejo, en consonancia con el incremento de la proporción de mujeres en este órgano de gobierno. Aunque sigue existiendo una notable brecha de acceso en cuanto a la presidencia de las comisiones ejecutivas y, en menor medida, de las comisiones de auditoría; dos órganos especializados de una importancia central en la toma de decisiones corporativa.

En línea con lo anterior, hasta un 74,6% de las empresas analizadas tiene al menos una comisión presidida por mujeres, pero como se detallará a continuación, existe una gran variabilidad en cuanto al número y porcentaje que supone el liderazgo femenino respecto al total de las comisiones del consejo de administración.

- En 46 empresas solo hay presidencia femenina en una de las comisiones del consejo.
- En 35 empresas, hay mujeres presidiendo 2 comisiones del consejo.
- En 7 empresas hay 3 comisiones presididas por mujeres, y en Banco Santander (4) y Unicaja (5) se encuentran los valores más altos.
- 30 empresas (25,4%) no tienen ninguna comisión presidida por mujeres.

Estos datos presentan una dificultad interpretativa: la presencia de diferente número de comisiones especializadas en los consejos de administración de las empresas analizadas. Las estructuras de gobernanza, en este sentido, son muy variadas: mientras que muchas empresas se limitan a contar con dos comisiones (auditoría y nombramientos + retribuciones), otras tienen una notable variedad de este tipo de órganos, como es el caso de Banco Santander (7), Unicaja, Iberdrola o Repsol (todas con 5) Para favorecer la comparabilidad, se ha decidido tomar nota de

⁶⁶ Comisión de Riesgos en los casos de Banco Santander, Bankinter y Caixabank; Comisión de Tecnología e Innovación en el caso de Unicaja

6. RECOMENDACIONES



la proporción de comisiones del consejo con presidencia femenina, en relación al total de comisiones reportadas en el IAGC correspondiente a 2024.

En términos porcentuales, los resultados reportados son los siguientes:

- 0 de comisiones presididas por mujeres: 30 empresas.
- 1-20% de comisiones presididas por mujeres: 3 empresas.
- 21-40% de comisiones presididas por mujeres: 26 empresas.
- 41-50% de comisiones presididas por mujeres: 26 empresas (todas ellas 50%)
- 51-60% de comisiones presididas por mujeres: 3 empresas.
- Más del 60%: 30 empresas. De ellas, en 16⁶⁷ todas las comisiones están presididas por mujeres.

La presencia femenina en puestos ejecutivos y de alta dirección es incluso menor que en el caso del consejo y la presidencia de las comisiones. Este dato debe reportarse como número y como porcentaje bajo el modelo del IAGC, sin embargo, un total de 10 empresas no incluyen este dato en relación al ejercicio 2024. Entre las 108 que informan al respecto, se registran unos resultados preocupantes en términos de permanencia de las tradicionales brechas de acceso, especialmente en el caso de las 15 empresas que reportan un 0% de presencia femenina en la alta dirección.

- 15 empresas reportan un número de 0 mujeres en la alta dirección.
- 27 empresas reportan un número de 1 mujer en la alta dirección.
- 28 empresas reportan un número de 2 mujeres en la alta dirección.
- 17 empresas reportan un número de 3 mujeres en la alta dirección.
- 10 empresas reportan un número de 4 mujeres en la alta dirección.
- 6 empresas reportan un número de 5 mujeres en la alta dirección.
- 4 empresas reportan un número de 6 mujeres en la alta dirección.
- 1 empresa reporta un número de 7 mujeres en la alta dirección (Inditex).

Para una mejor comprensión, dada la diversidad en el número de miembros de la alta dirección de las empresas analizadas, esta información también se recoge en términos porcentuales:

- 15 empresas reportan un porcentaje del 0% de mujeres en la alta dirección.

⁶⁷ Acciona, Cie Automotive, Compañía Levantina De Edificación Y Obras Públicas, DIA, Faes Farma, Grenergy, Prim, Logista, TR Hotel Jardín Del Mar, Vocento, Laboratorios Farmacéuticos Rovi, Melia Hotels International, Metrovacesa, Minerales Y Derivados, Minor Hotels Europe & Americas y Rentia Corporacion Real Estate.

6. RECOMENDACIONES



- 36 empresas reportan un porcentaje de entre el 1% y el 20% de mujeres en la alta dirección.
- 33 empresas reportan un porcentaje de entre el 20,1% y el 40% de mujeres en la alta dirección.
- 21 empresas reportan un porcentaje entre el 40,1% y el 50% de mujeres en la alta dirección.
- 3 empresas, Adolfo Domínguez, AENA y Atrys Health (100%⁶⁸) reportan un porcentaje de entre el 60% y el 100% de mujeres respecto al total de puestos de la alta dirección.

Cabe especificar que, a diferencia de lo previsto para la composición del consejo de administración, la Ley Orgánica 2/2024 no establece para la alta dirección un umbral numérico cerrado equiparable al 40%, sino que remite al concepto general de “presencia equilibrada”, cuya operatividad práctica resulta menos automática. Asimismo, la heterogeneidad en la delimitación interna del concepto de “alta dirección” entre las distintas sociedades (no siempre coincidente con criterios homogéneos de reporte) dificulta la comparabilidad entre empresas y puede limitar la capacidad de evaluación objetiva del grado de cumplimiento.

Para finalizar el análisis relativo al género, cabe considerar la cuestión de la brecha de remuneración: según el informe de CNMV sobre el IARC de sociedades cotizadas de 2024, en el conjunto de las mismas, se reportaron brechas del 17,3% para las consejeras ejecutivas y el 35,2% para las consejeras externas. Estos datos son reflejo de los anteriormente señalados en relación a los niveles de acceso a cargos en el consejo y sus comisiones, y dan cuenta de un amplio margen de mejora hasta alcanzar el logro de la igualdad efectiva, incluso en empresas que ya cumplen con la recomendación del 40%

A continuación, se abordan los resultados reportados en relación otros criterios de diversidad considerados en menor medida que el género por parte de las empresas analizadas: el origen y la edad. Como se mencionó anteriormente, hay hasta 67 sociedades cotizadas en España a cierre del ejercicio 2024 que incluyen el origen o la nacionalidad en sus políticas de diversidad, sin embargo, **solamente 25 de las 118 empresas analizadas aportan en su IAGC el dato de la nacionalidad y lugar de nacimiento de sus consejeros/as**, o al menos mencionan el % de miembros de origen o nacionalidad no española:

- **21 empresas reportan la presencia de miembros de origen o nacionalidad no española**, en la mayoría de los casos de origen europeo o latinoamericano.

⁶⁸ 1 de 1 miembros de la alta dirección es mujer

6. RECOMENDACIONES



- 4 empresas informan de nacionalidad o lugar de nacimiento, siendo en todos los consejeros español-a/España.

Conviene señalar que para considerar cumplido este indicador, la empresa debe aportar alguna de las informaciones mencionadas (en todo caso, debe facilitar o permitir el cálculo del porcentaje con la información disponible). No se ha realizado comprobación cruzada con otras fuentes documentales ni se ha estimado la nacionalidad u origen no español en función del lugar donde se han completado los estudios, el nombre u otras referencias indirectas. El motivo es que se considera que el IAGC debe reflejar el cumplimiento de los compromisos de diversidad reportados en el propio documento

En cuanto a las 21 empresas que reportan este dato en su IAGC, lo más habitual es que la presencia de consejeros/as de origen extranjero sea relativamente minoritaria: del 25% o menos en 12 de ellas, del 25,1 al 49% en 6, y por último, solo en 3 sociedades, Cellnex (50%), eDreams (62%) e IAG (75%) dicha proporción es igual o superior al 50%.

En relación a la edad, hasta 90 de las 118 empresas analizadas incluían este criterio en sus políticas de diversidad; sin embargo, como sucedía en el cuanto a la nacionalidad u origen, la fecha de nacimiento o **edad a cierre de ejercicio es un dato sobre el cual el nivel de reporte es muy escaso. Solamente 20 empresas informan sobre este aspecto:**

- 6 empresas reportan un promedio de edad entre 50,1 y 60 años a cierre del ejercicio 2024.
- **13 empresas reportan un promedio de edad entre 60,1 y 65 años a cierre del ejercicio 2024.**
- Una empresa, ACS, reporta un promedio de edad de los consejeros superior a 65 años. La media en este caso es de 72 años, con 3 consejeros (todos los de la categoría de dominicales) por encima de los 80 años⁶⁹ y otros 5 con más 70 (entre los 74 y los 77 años, incluyendo dos de los tres ejecutivos de la sociedad⁷⁰)

Específicamente en la categoría de consejeros ejecutivos, son 21 las empresas que informan⁷¹ . La distribución por edades, que no permite inferir un patrón claro de diferencias en relación al conjunto de los consejeros, es la siguiente:

⁶⁹ Isidro Fainé Casas (82 a cierre de ejercicio), María Soledad Pérez Rodríguez (81) y Mariano Hernández Herreros (81).

⁷⁰ Florentino Pérez (77 a cierre de ejercicio) y José Luis del Valle (74)

⁷¹ Las mismas que respecto al indicador anterior, a excepción de PRISA (no se puede determinar la edad en el caso de los consejeros ejecutivos) y Bodegas Riojanas e Iberpapel (se puede determinar la edad en el caso de los ejecutivos, pero no para el conjunto del consejo)

6. RECOMENDACIONES



- En una empresa, el promedio de edad de los consejeros ejecutivos es menor a 50 años⁷²
- **En 11 empresas, el promedio de edad de los consejeros ejecutivos se sitúa entre los 50 y los 60 años.**
- **En 8 empresas, el promedio de edad de los consejeros ejecutivos se sitúa entre los 60 y los 65 años.**
- En una empresa, ACS, el promedio de edad de los consejeros ejecutivos supera los 65 años (en este caso, 67)

Al igual que en el caso de la nacionalidad u origen, para considerar cumplidos los indicadores referidos a la edad, la empresa debe reportar expresamente la edad o fecha de nacimiento de todos sus consejeros en su IAGC. Este dato no se ha comprobado en otras fuentes ni estimado por las fechas de egreso universitario, entendiéndose que debe ofrecerse como parte de la descripción del perfil de consejero; permitiendo, de este modo, la verificación de cumplimiento anual de los compromisos de diversidad reflejados en el propio documento.

A futuro, se considera que el modelo de IAGC debería mencionar expresamente la necesidad de informar tanto de la edad como de la nacionalidad u origen, a fin de aportar mayor claridad sobre dos aspectos que, como se ha descrito, apenas se incluyen de modo voluntario en los informes de las 118 empresas analizadas en relación al ejercicio 2024.

⁷² Bodegas Riojanas, cuyo único consejero ejecutivo nació en 1976.

5. CONCLUSIONES

Los resultados del presente análisis sugieren **que la consolidación normativa de los aspectos ASG como elementos estratégicos del gobierno corporativo no se ha traducido de manera homogénea en una transformación sustantiva de las estructuras y prácticas de gobernanza de las sociedades cotizadas en España**, al menos según lo reportado en los IAGC y los IARC correspondientes al ejercicio 2024.

La existencia de comisiones de sostenibilidad, o la atribución de este tipo de competencias a otra comisión, son buenas prácticas presentes en un significativo (y creciente) número de empresas, especialmente las de elevada capitalización. Sin embargo, en muchos casos la delimitación específica de sus competencias respecto a otras comisiones o el pleno del consejo parece imprecisa, lo que indica un riesgo de solapamiento entre estos órganos.

Por ejemplo, en relación a la información no financiera, siendo la responsabilidad última de las comisiones de auditoría:

Por ejemplo, en relación con la información no financiera, siendo la responsabilidad última de las comisiones de auditoría:

- ¿Cuál es el rol específico de la comisión de sostenibilidad en relación con la elaboración y/o validación de la información no financiera y de sostenibilidad?
- ¿Qué tipo relación debe tener la comisión de sostenibilidad con el verificador externo del EINF? y,
- ¿Con la dirección de sostenibilidad u otras áreas operativas que recopilan la información a reportar?

Hay que tener en cuenta asimismo que por lo general apenas se informa sobre la actividad concreta de este tipo de órganos en relación con las cuestiones ASG durante el año de referencia, con lo cual resulta complicado determinar si se ha realizado una gestión diligente de las mismas, o si la existencia de dicha comisión o competencias específicas ha contribuido efectivamente a mejorar la mencionada gestión.

Además, la composición de las comisiones de auditoría y sostenibilidad, y en particular de sus liderazgos (como reflejo de lo que sucede en el conjunto de los consejos de administración) **sigue estando marcada de manera casi exclusiva por consejeros/as cuya trayectoria** (según lo descrito en el IAGC) **no refleja formación o experiencia de gestión de aspectos ASG**, o bien que incluye estos aspectos de manera accesorio.

6. RECOMENDACIONES



Tampoco parece que la formación o asesoría externa proporcionadas durante el ejercicio hayan contribuido de manera decisiva a paliar este déficit, dado que **la inclusión de materias no financieras en estos ámbitos sigue siendo minoritaria.**

Dentro de la escasez de la información reportada acerca de las capacidades previas y desarrolladas durante el ejercicio, **el mayor protagonismo recae las materias de integridad corporativa, las relacionadas con el cambio climático y, en menor medida, con los trabajadores propios;** así como en programas o experiencias que abordan de manera general los aspectos ASG o la sostenibilidad. **Cuestiones como la biodiversidad o los derechos humanos en la cadena de valor apenas tienen apariciones específicas en la documentación analizada.**

La evaluación del consejo de administración debería ser una oportunidad para identificar limitaciones como las anteriormente mencionadas. Sin embargo, tal y como aparece descrita en la mayoría de las empresas analizadas, se convierte en un proceso protocolario de convalidación de la gestión, en el cual los aspectos ASG no tienen una entidad propia como materia o criterio considerado. Del mismo modo, la información sobre planes de acción resultantes de la evaluación es muy limitada, tanto que, en muchos casos, la empresa se limita a afirmar que la evaluación del consejo no ha dado lugar a cambios significativos.

La CSRD, debido a su entrada en vigor en 2024, parece haber sido considerada por un número significativo de consejos de administración de las sociedades cotizadas en la actividad de las comisiones, la comparecencia de los directores de sostenibilidad (o análogos) y los programas de formación a los miembros del consejo y sus comisiones. Debido a las competencias de supervisión de la información no financiera que establece la normativa (y a la incipiente participación en procesos como el análisis de materialidad), es lógico que **los órganos de gobierno intenten realizar un seguimiento efectivo y mejorar su capacitación colectiva en cuanto a los estándares europeos de reporte, una tendencia que debería continuar en los próximos años** y que da cuenta de la importancia de los avances normativos como estímulo o driver de las transformaciones empresariales en el ámbito de la sostenibilidad y la RSC.

El análisis de la información sobre materialización de riesgos y medidas de respuesta, tal y como aparece recogida en los IAGC de las sociedades cotizadas relativos al ejercicio 2024, revela un enfoque casi exclusivamente financiero en cuanto a la identificación de los propios riesgos como materiales (exclusivamente según la afectación sobre los estados financieros), su impacto y las medidas de respuesta frente a los mismos. **La perspectiva de los grupos de interés, es decir, de materialidad de impacto, está totalmente ausente,** y los riesgos de sostenibilidad se reflejan como una mera amenaza externa a la rentabilidad, no como una parte intrínseca de la actividad de la empresa.

6. RECOMENDACIONES



No solo ocupan un lugar secundario, sino que, en muchos casos, **los riesgos no financieros se identifican en el plano meramente conceptual, no como riesgos específicamente materializados durante el ejercicio**. Además, tanto el planteamiento del modelo normalizado como el modo en que se aplica por parte de las empresas (prácticamente sin excepción) está limitado a una estrecha (y defensiva) noción de “*riesgo no financiero*”, no a la noción de “*IRO de sostenibilidad*”, más amplia y alineada con la normativa europea de reporte no financiero.

En relación con la incorporación de objetivos ASG a la remuneración variable, se constata como una práctica ampliamente consolidada (de modo unánime en el caso del Ibex 35), pero con gran disparidad en cuanto a su alcance o la transparencia en cuanto a las metas específicamente consideradas respecto al ejercicio 2024. **En raras ocasiones estos criterios superan el umbral del 20% de la remuneración variable**, siendo su composición específica o los métodos de verificación de cumplimiento aspectos escasamente estandarizados en cuanto a los procedimientos de reporte en el IARC.

Las mencionadas condiciones dificultan la obtención de una imagen precisa sobre la incorporación de la diversidad y la sostenibilidad en la política de remuneración y su aplicación durante el ejercicio 2024. Al margen de esta limitación, entre los objetivos considerados, los más frecuentemente mencionados en el IARC de las empresas analizadas son agregados ASG (sin desglosar o solo parcialmente desglosados), los relacionados con la diversidad en la dirección o con las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI).

En relación con las políticas y resultados de gestión de la diversidad en el consejo, **se aprecia un peso preeminente de los compromisos relacionados con la igualdad de género** respecto a otras categorías como la edad o el origen, que, de modo mayoritario, apenas se mencionan como compromiso general sin verificación alguna de cumplimiento.

Respecto al género, el compromiso prácticamente unánime en su consideración como criterio en la composición del máximo órgano de gobierno no se ve acompañado de información precisa sobre medidas específicamente adoptadas en 2024. **La proporción de mujeres en los consejos de administración evoluciona positivamente, al igual que en el caso de la presidencia de las comisiones especializadas**. Sin embargo, la presencia de mujeres en cargos ejecutivos o en la presidencia del propio consejo sigue siendo muy escasa, lo que explica en gran medida la prevalencia de una notable brecha salarial y da cuenta de la vigencia del fenómeno de los “techos de cristal” en el ámbito de las sociedades cotizadas en España.

De análisis de los temas anteriores, emergen con especial relevancia **tres brechas**:

6. RECOMENDACIONES



- La primera de ellas, **del Ibex 35** (y en general sociedades de elevada capitalización) **respecto al resto de empresas cotizadas, una brecha que revela procesos de reporte no financiero en general más estructurados y exhaustivos**, desarrollados para dar cumplimiento a la mayor presión normativa a la que están sometidas estas empresas. Aunque el enfoque del IAGC sigue siendo predominantemente financiero, las empresas que han incorporado de manera más específica la sostenibilidad a su gobernanza también parecen más orientadas a rendir cuentas sobre este aspecto en su IAGC. Sin menoscabar la posible existencia de diferencias significativas en las de culturas corporativas y de gobernanza, la inclusión de la diversidad y los temas ASG en la gobernanza de las empresas analizadas aparece como una cuestión que se ha desarrollado de manera acorde a las diferentes presiones normativas a las que están sometidas, subrayando la importancia de la regulación como elementos vertebrados de las transformaciones en este ámbito.
- En términos de transparencia, se observa de forma transversal una **brecha significativa entre políticas declaradas, mecanismos operativos y resultados efectivamente comunicados**. La existencia formal de estructuras (comisiones de sostenibilidad, inclusión de objetivos ASG en la remuneración variable, referencias a riesgos no financieros) no siempre viene acompañada de información suficiente que permita evaluar su funcionamiento real, su impacto en la toma de decisiones o su contribución efectiva a la gestión de los IRO de sostenibilidad.

De modo específico, emerge una brecha entre discurso y práctica. Por ejemplo, ¿es realmente significativo, desde el punto de vista del gobierno efectivo, que exista una comisión de sostenibilidad cuya actividad reportada se limite a reproducir competencias generales y a consignar un número reducido de reuniones anuales, sin detalle sobre las materias abordadas, las decisiones adoptadas o el seguimiento realizado? ¿Puede considerarse alineación estratégica la incorporación de un incentivo ASG del 5% en la remuneración variable anual, definido en base a criterios no desagregados o escasamente reportados? ¿Reflejan estas prácticas la orientación estratégica hacia la sostenibilidad, o más bien un simple ajuste formal a expectativas regulatorias y reputacionales?

- La **brecha entre cuestiones financieras y no financieras y de sostenibilidad** en los IAGC y el IARC (por el enfoque eminentemente financiero de los respectivos modelos normalizados) era uno de los supuestos de partida de la presente investigación. Sin embargo, un aspecto novedoso que emerge del análisis es la escasa representación que tienen determinadas cuestiones de sostenibilidad cruciales para estas organizaciones. La

6. RECOMENDACIONES



escasa información sobre temáticas ASG presente en estos documentos se concentra de manera casi exclusiva en torno a la diversidad de género, el cambio climático y, en menor medida, la gestión de la propia plantilla; mientras que cuestiones como los derechos humanos en la cadena de valor, la biodiversidad o la economía circular tienen una aparición anecdótica en la documentación analizada.

Desde la **perspectiva del derecho de información** del accionista, estas cuestiones adquieren especial relevancia. La finalidad última del IAGC y del IARC es permitir a los accionistas y potenciales inversores conocer cómo se estructura y ejerce la función de supervisión del consejo. Si la información sobre la gestión de los IRO de sostenibilidad es genérica, fragmentaria o de insuficiente trazabilidad, resulta legítimo cuestionar si el estándar actual garantiza plenamente ese derecho. Aunque en términos generales las empresas del Ibex 35 (y en general las de mayor tamaño) presentan una información más completa, incluso en estos casos, dista mucho de corresponderse con el grado de exhaustividad aplicado por las mismas empresas, por ejemplo, en sus informes de sostenibilidad relativos al ejercicio 2024, primero en el que se reportó bajo las NEIS.

Además, hay que tener en cuenta la accesibilidad y coherencia informativa. La información relativa al gobierno de las cuestiones ASG suele encontrarse dispersa entre distintos documentos (IAGC, EINF o informe de sostenibilidad, políticas corporativas, informes de comisiones, etc), lo que dificulta el acceso a una visión integrada de las mismas por parte de los grupos de interés. Mientras tanto, el principal instrumento anual de rendición de cuentas en materia de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas a nivel nacional mantiene, en gran medida, un enfoque predominantemente formalista y limitado en cuanto al detalle exigido sobre diversidad, competencias técnicas o gestión de riesgos no financieros.

Particularmente relevante es la concepción de la materialidad implícita en el modelo del IAGC, que sigue anclada en una lógica esencialmente financiera y retrospectiva. Esta aproximación contrasta con el paradigma de doble materialidad consolidado en el marco NEIS, en el que la identificación y gestión de impactos significativos sobre el entorno social y ambiental forman parte estructural de la gobernanza. La ausencia de una integración sistemática de este enfoque en el IAGC puede favorecer interpretaciones restrictivas del deber de reporte y limitar la visibilidad de riesgos e impactos relevantes desde una perspectiva no exclusivamente financiera.

Las reformas introducidas en el paquete Ómnibus, tal y como se reflejan en los Exposure Draft de julio de 2025⁷³, no alteran la arquitectura básica de la CSRD (doble materialidad, estructura organizada por normas transversales y temáticas, etc), pero sí modifican de forma significativa

⁷³ [EFRAG: ESRS simplification webpage](#)

6. RECOMENDACIONES



su intensidad normativa. La simplificación no es únicamente formal o editorial. La reordenación de los “*shall disclose*” en el cuerpo principal, la conversión de parte del contenido en Application Requirements (orientaciones metodológicas sin datapoints o indicadores autónomos) y el traslado de determinados elementos a guías no obligatorias reducen el volumen de información mínima exigible. El estándar sigue siendo obligatorio, pero disminuye el número de elementos cuya omisión puede ser objetivamente verificable como incumplimiento.

A esta reducción en el número de puntos de datos obligatorios, se suma un refuerzo claro del papel del análisis de doble materialidad como filtro respecto a la información a reportar. Las empresas mantienen la obligación de identificar impactos, riesgos y oportunidades materiales desde la perspectiva financiera y de impacto, pero el estándar reconoce explícitamente la posibilidad de adoptar enfoques pragmáticos (top-down), de evitar evaluaciones exhaustivas en áreas no previsiblemente relevantes o de fijar umbrales cualitativos y cuantitativos propios. Esta flexibilización no elimina la doble materialidad, pero resta transparencia a los criterios acerca de su aplicación concreta. En términos prácticos, esto puede incrementar la heterogeneidad entre empresas y aumentar el margen para declarar determinados temas como no materiales, especialmente en ámbitos complejos o con elevada incertidumbre.

En conjunto, las reformas no suponen un desmantelamiento del modelo de reporte no financiero y sobre sostenibilidad (y en particular de la gobernanza sobre estos aspectos como tema transversal), pero sí una transición desde una fase de expansión normativa ambiciosa hacia una fase de estabilización más flexible, donde la efectividad del marco dependerá en mayor medida de la práctica empresarial, de la supervisión y de la interpretación nacional.

En este contexto de reajuste europeo tras el paquete Ómnibus, y con la transposición de normativas como la CSRD o la CSDDD aún en el aire, la eventual reforma del Código de Buen Gobierno de la CNMV adquiere una particular relevancia estratégica. En lo referente a las temáticas abordadas en el presente trabajo, dicha reforma no debería orientarse únicamente de adaptar el lenguaje del Código a la nueva terminología de la CSRD y las NEIS revisadas, sino de utilizar el CBG como instrumento para reforzar el nivel de exigencia en materia de gobernanza de las cuestiones ASG en el ámbito español.

El Código puede desempeñar una función de enlace entre el marco europeo y la práctica societaria, alineando las recomendaciones sobre composición del consejo, competencias, comisiones especializadas, integración de riesgos ASG y supervisión de la información no financiera con las exigencias estructurales de la normativa europea.

Además, el carácter de “*soft law*” del CBG ofrece un margen relevante para introducir estándares más ambiciosos sin necesidad de reforma legislativa inmediata. En un escenario en el que el

6. RECOMENDACIONES



marco europeo ha sido parcialmente flexibilizado, el regulador nacional puede optar por reforzar las expectativas en materia de competencias ASG del consejo, supervisión efectiva de la doble materialidad, integración de impactos en la estrategia y coherencia entre incentivos y objetivos de sostenibilidad. De este modo, el CBG podría funcionar como mecanismo corrector frente al riesgo de cumplimiento meramente formal que puede derivarse de una simplificación excesiva de la normativa europea.

Desde la **perspectiva defendida por el Observatorio de RSC**, la futura transposición de la CSRD en España no debería limitarse a replicar el mínimo resultante de las NEIS post-Ómnibus, sino consolidar una lectura exigente del deber de diligencia del consejo en materia de sostenibilidad. En este sentido, la reforma del CBG puede contribuir a consolidar la noción de que la supervisión de IRO no financieros y de sostenibilidad no es una cuestión reputacional o accesorio, sino un elemento estructural de la función de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas.

Más allá de los avances y resistencias identificados en relación a la incorporación de cuestiones ASG a la gobernanza de las sociedades cotizadas en el ejercicio 2024, conviene recordar que legisladores y reguladores tienen un rol estratégico fundamental y una responsabilidad innegable a la hora de favorecer un modelo de desarrollo más sostenible, justo e inclusivo que implique al ámbito empresarial. Como ya se advertía en los Principios OCDE-G20 (2023, p.86):

“No se contempla que los consejeros de las empresas asuman la responsabilidad de resolver los grandes retos medioambientales y sociales por razón únicamente de sus funciones. Para orientar las actividades empresariales, los responsables de la formulación de políticas deben contemplar medidas sectoriales para que las empresas internalicen las externalidades medioambientales y sociales, así como marcos de gobierno corporativo que establezcan límites predecibles dentro de los cuales los consejeros han de ejercer su deber fiduciario. Estas medidas podrían referirse, por ejemplo, a la regulación medioambiental o, directamente, a invertir en la investigación y el desarrollo de tecnologías que puedan contribuir a dar respuesta a los grandes retos medioambientales o incentivar dicha investigación o desarrollo.”

6. RECOMENDACIONES

El momento regulatorio actual no debe interpretarse como una fase de retroceso en materia de gobernanza de las cuestiones ASG (y la información sobre esta) construida en los últimos años, y en particular, durante el ciclo 2014-2024. La revisión del marco CSRD-NEIS a través del paquete Ómnibus, incluyendo su futura transposición a la normativa nacional, obliga a definir con claridad qué elementos constituyen el núcleo estructural del sistema y no deberían verse erosionados por objetivos de “simplificación” o “reducción de cargas administrativas”.

La reforma de este marco se inicia en 2025, cuando las primeras empresas obligadas apenas estaban presentando la primera oleada de informes y el proceso distaba mucho de estar consolidado en la mayoría de las organizaciones. El discurso de “carga administrativa” en relación a las obligaciones de transparencia en los informes de sostenibilidad, cabe recordar, se presenta como un argumento político con cuestionable base empírica⁷⁴ y que emite los propios costes derivados del reajuste del marco normativo o del no cumplimiento regulatorio⁷⁵.

Frente a este discurso, es fundamental que los diferentes actores sociales (incluyendo las propias empresas social y ambientalmente responsables) opongan una lógica de puesta en valor de la diversidad, la sostenibilidad y, en general la gestión de los aspectos ASG como elementos generadores de valor y estructurantes de órganos de gobierno transparentes, responsables y eficaces, desde la lógica del rendimiento financiero pero también desde el punto de vista de la correcta gestión de los IRO que afectan a los grupos de interés

En este sentido, resulta fundamental preservar el carácter vertebral de NEIS 2 en materia de información sobre gobernanza de las cuestiones de sostenibilidad materiales para la organización. En los informes de sostenibilidad, la información sobre supervisión por parte del consejo, flujos de información, integración de los IRO materiales en la estrategia y vinculación

⁷⁴ El propio [análisis coste-beneficio encargado por EFRAG para la revisión de las NEIS](#) parte como línea base de los costes estimados para el set vinculado al Reglamento Delegado (UE) 2023/2772, situando el coste agregado anual de *reporting* en torno a 1.705 millones de euros en 2027, 2.370 millones en 2028 y aproximadamente 2.237 millones anuales a partir de 2029. Estos importes incluyen costes internos (tiempo del personal, adaptación de sistemas, doble materialidad, preparación de informes) y externos (consultoría, tecnología y aseguramiento), y se proyectan sobre un universo estimado de unas 7.000 empresas tras el Omnibus. No obstante, el propio informe reconoce la elevada heterogeneidad entre empresas, la naturaleza en parte cualitativa de los beneficios y el carácter prospectivo de varias estimaciones, lo que relativiza el uso de dichas cifras como evidencia concluyente de una “carga desproporcionada”; sobre todo teniendo en cuenta que la revisión normativa se impulsa en un momento en que la primera oleada apenas había completado su primer ejercicio de aplicación, siendo razonablemente previsible una atenuación del coste de adaptación en oleadas siguientes.

⁷⁵ [EY Insights, 04/12/2025: ¿Hablamos de los costes de la no sostenibilidad? artículo escrito por Alberto Andreu Pinillos](#)

6. RECOMENDACIONES



con los sistemas de incentivos debe mantenerse como eje central del reporte. Cualquier proceso de simplificación debería centrarse en evitar redundancias técnicas, pero no en debilitar la exigencia de coherencia entre identificación de riesgos, estructura organizativa y toma de decisiones. La gobernanza no puede convertirse en un bloque declarativo reducido a fórmulas genéricas.

En paralelo, **la futura reforma del Código de Buen Gobierno ofrece una oportunidad concreta para reforzar la utilidad del IAGC y del IARC como instrumentos reales de rendición de cuentas en materia de diversidad y gestión de los aspectos ASG en el consejo y sus comisiones.** Se recomienda introducir mejoras específicas en ambos modelos normalizados:

1. **Separar claramente la descripción de las competencias estatutarias de las comisiones del detalle de la actividad efectivamente desarrollada durante el ejercicio**, evitando que la reproducción de funciones normativas sustituya a la rendición de cuentas sobre actuaciones reales.
2. **Exigir una mayor precisión en la descripción del perfil de los consejeros**, diferenciando formación y experiencia, aportando información más concreta sobre estos aspectos e incorporando matrices de competencias que incluyan de manera explícita los principales riesgos y materias de sostenibilidad materiales para la compañía. Asimismo, se podría plantear el reporte de las actividades de asesoría externa y formación a los consejeros en una sección específica, incluyendo una mención expresa a las cuestiones ASG.
3. **Incluir de modo expreso la perspectiva de doble materialidad** a la hora de reportar los riesgos materializados durante el ejercicio y las medidas de respuesta frente a los mismos, incluyendo una mayor alineación con la noción de IRO y una mayor entidad específica de las cuestiones de sostenibilidad
4. **Reforzar la transparencia en materia retributiva.** La mera existencia de un porcentaje asignado a objetivos ASG no permite evaluar la alineación estratégica si no se detallan los indicadores utilizados, su ponderación concreta y el grado de cumplimiento alcanzado. Introducir criterios de mayor especificidad en el IARC contribuiría a distinguir entre incentivos simbólicos e integración efectiva de la sostenibilidad en la lógica de valoración del desempeño directivo (y su coherencia con la orientación estratégica de la empresa).

6. RECOMENDACIONES

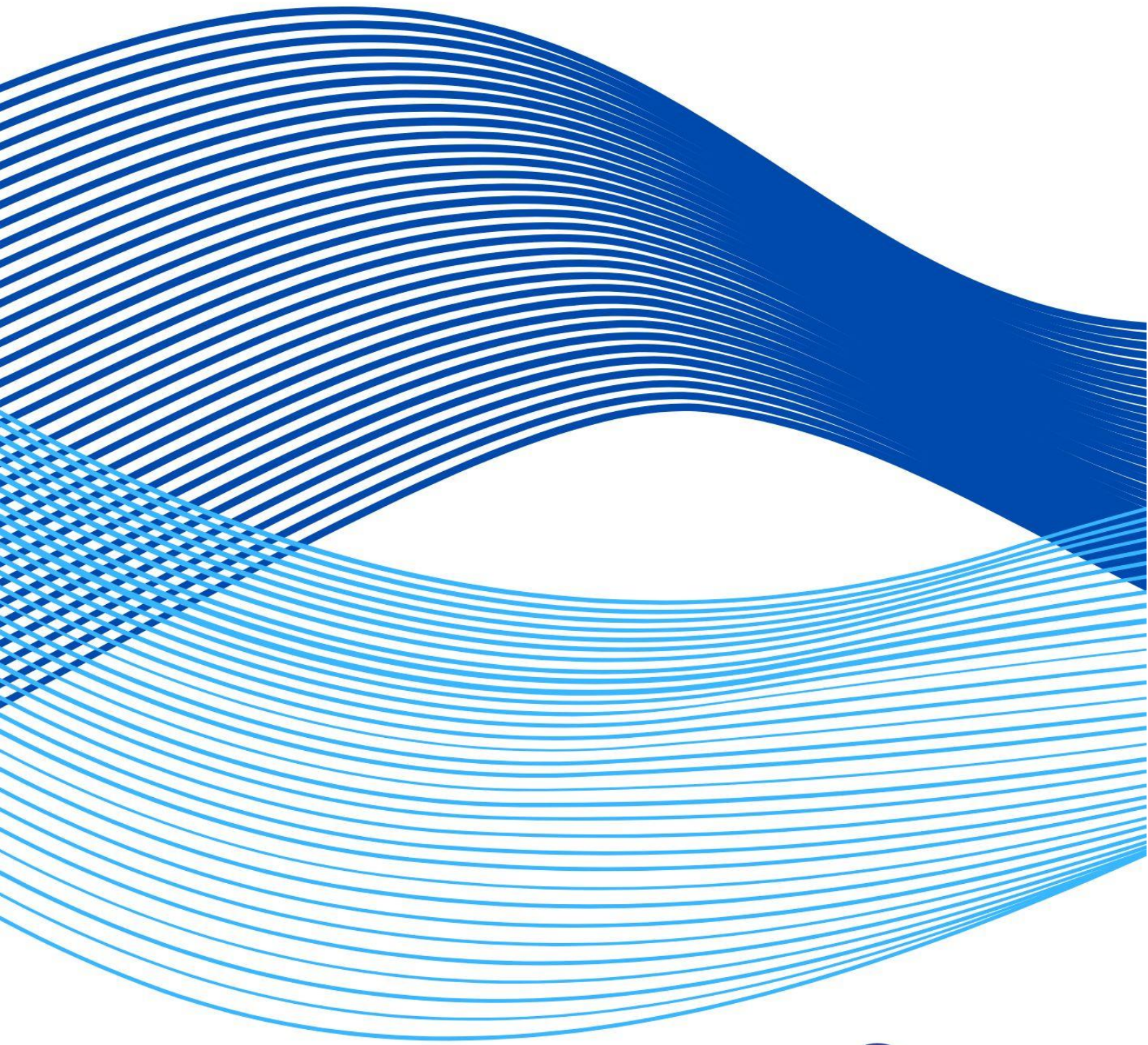


5. **Avanzar hacia una mayor interoperabilidad entre el IAGC-IARC y la información reportada conforme a las NEIS.** La principal referencia de reporte periódico estandarizado sobre gobierno corporativo en España debe tener una mayor alineación con el marco europeo, y no limitarse a una concepción predominantemente financiera de la materialidad. Integrar de forma coherente ambas lógicas permitiría mejorar la comparabilidad, reforzar el derecho a la información del accionista y dotar de mayor consistencia al conjunto del sistema. La existencia referencias cruzadas y tablas de correspondencias de contenidos entre el IAGC y el EINF o informe de sostenibilidad puede ser una herramienta de gran utilidad en referencia a este propósito, facilitando incluso la propia actividad de recopilación y reporte de información significativa, exhaustiva y de calidad.

En relación con las comisiones de sostenibilidad:

6. **Desarrollo de una guía técnica específica** para aportar claridad sobre su alcance competencial, sus criterios de composición, su coordinación con la comisión de auditoría y los estándares mínimos de actividad esperables. La expansión de estas comisiones debe ir acompañada de criterios que eviten configuraciones meramente nominales y favorezcan una supervisión efectiva de los IRO materiales.

Estas propuestas no implican ampliar indiscriminadamente obligaciones presentes, sino mejorar la calidad y coherencia de los mecanismos existentes, profundizando en los mismos desde una lógica de transparencia y derecho de acceso a la información por parte de los grupos de interés, en particular de los accionistas. El actual contexto de reforma, tanto en el marco de la información no financiera como en el de buenas prácticas de gobierno corporativo, ofrece la posibilidad de pasar de una integración limitada y formal de la diversidad y la sostenibilidad a una integración verdaderamente sustantiva de los aspectos ASG en el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas españolas.



OBSERVATORIO
DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA