



Asociación
Española
de Compliance

Grupos
ASCOM



Compliance y Sostenibilidad

Marco regulatorio de
la sostenibilidad

Noviembre
2024

www.asociacioncompliance.com

Marco regulatorio de la sostenibilidad

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	3
2. Marco Teórico de la Sostenibilidad	3
3. Sostenibilidad y Compliance en el Contexto Corporativo	8
4. Desafíos y Oportunidades	10
5. Guía normativa, Criterios ESG	11
6. Estándares internacionales: Marco ISO	23
7. Compromisos de la Empresa	27
8. Notaciones, Rankings y Certificaciones	30
9. Modelo de sostenibilidad	32
10. Qué debe contener un modelo de sostenibilidad	34
11. Claves para fijar el modelo de sostenibilidad	41
12. Claves para supervisar el modelo de sostenibilidad	45
13. Conclusiones	49
Bibliografía y Referencias	51
Anexo - Relación de asociados de ASCOM que han participado en la elaboración del presente documento	54

1. Introducción

A medida que el mundo enfrenta desafíos ambientales, sociales y económicos cada vez más complejos, las empresas se encuentran en una posición única para liderar el camino hacia soluciones sostenibles a través de prácticas de cumplimiento efectivas y responsables. Este documento busca definir qué constituye la sostenibilidad en relación con las obligaciones de Compliance y evaluar cómo las normativas actuales y emergentes presentan una serie de desafíos y oportunidades para el Compliance.

La sostenibilidad, que abarca aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), se ha convertido en un componente crucial para las empresas que buscan no solo cumplir con las regulaciones sino también prosperar en un mercado global que valora cada vez más la responsabilidad corporativa. La adopción de prácticas sostenibles ha demostrado proporcionar beneficios significativos, incluyendo mejoras en la reputación corporativa, eficiencias operativas y ventajas competitivas en la atracción de inversiones y talento.

Este documento servirá como un recurso valioso para líderes empresariales, profesionales de Compliance y responsables de políticas que buscan comprender y mejorar la intersección de la sostenibilidad y el Compliance en sus organizaciones, fomentando un enfoque que no solo cumpla con las exigencias legales y éticas, sino que también contribuya al bienestar global y a la viabilidad a largo plazo de sus operaciones.

2. Marco Teórico de la Sostenibilidad

2.1. Origen del Concepto de Sostenibilidad

La sostenibilidad ha pasado de ser una preocupación marginal a un principio fundamental en la gestión corporativa y la política pública global. Originada en los movimientos medioambientales y de conservación de las décadas de 1960 y 1970, la sostenibilidad comenzó como una respuesta al creciente reconocimiento de los límites de los recursos naturales y los impactos negativos de la industrialización descontrolada.

Durante este periodo inicial, el concepto se centró principalmente en la preservación ambiental. Sin embargo, la publicación del informe “Nuestro Futuro Común” por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1987, comúnmente conocida como la Comisión Brundtland, amplió la definición de sostenibilidad. El informe definió el desarrollo sostenible como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para

satisfacer sus propias necesidades” (World Commission on Environment and Development, 1987). Esta definición introdujo una perspectiva más holística que reconocía la interdependencia de la economía, la sociedad y el medio ambiente.

En la década de los 90, se intensificó la conciencia en el ámbito empresarial sobre la importancia de equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente, dando lugar al concepto de sostenibilidad corporativa, que se definió como el compromiso de las empresas para fomentar un desarrollo económico sostenible trabajando conjuntamente con empleados, sus familias y las comunidades locales, para mejorar la calidad de vida. La sostenibilidad corporativa incluía la integridad en las prácticas empresariales, compromiso social, liderazgo efectivo, comunicación continua y acciones locales significativas.

El concepto de sostenibilidad fue ampliado por John Elkington en 1994, quien acuñó el término “triple bottom line” (o triple cuenta de resultados). Elkington propuso que las empresas debieran preparar tres diferentes (y separadas) líneas de resultados: una que mediera sus beneficios económicos, una segunda que midiera su sostenibilidad medioambiental, y una tercera medición de su responsabilidad social. A través de esta estructura, se promueve una visión donde las compañías deben equilibrar estos tres aspectos para lograr una verdadera sostenibilidad.

2.2. Sostenibilidad y Criterios ESG

En las últimas décadas, tras la consolidación de la triple cuenta de resultados como base de cualquier estrategia sostenible, los criterios ESG han emergido como pilares clave en la integración de la sostenibilidad en las prácticas empresariales. Estos criterios no solo reflejan compromisos con la gestión ambiental y la responsabilidad social, sino que también abarcan

aspectos de gobernanza corporativa que son fundamentales para el desarrollo sostenible. Las empresas son cada vez más evaluadas por su capacidad para operar dentro de estos marcos, lo que refleja un cambio en las expectativas de los inversores, consumidores y reguladores.

La adopción de prácticas de ESG por parte de las corporaciones indica un cambio hacia la transparencia, la equidad y la ética en los negocios. Estos esfuerzos no solo mejoran la reputación corporativa, sino que también ayudan a mitigar riesgos operativos y financieros. Además, la integración de los criterios ESG está alineada con la creciente legislación y regulación en áreas relacionadas con el cambio climático, los derechos humanos y la anti-corrupción.

Estos criterios ESG son componentes específicos de la sostenibilidad que se centran en medir y gestionar aspectos individuales de las prácticas empresariales en términos de impacto ambiental, responsabilidad social y gobernanza corporativa.

Por ello, entendemos que la sostenibilidad requiere una integración profunda en la estrategia y operaciones de la empresa, influenciando decisiones a nivel de dirección y operacional. Implica una adaptación constante a nuevas investigaciones, tecnologías y regulaciones para mejorar la sostenibilidad general. La medición y reporte de estos criterios son esenciales para el cumplimiento y son críticos para las decisiones de inversión y valoración de la empresa.

En relación con la interdependencia e impacto entre el concepto amplio de sostenibilidad y los criterios ESG, entendemos que estos últimos pueden ser vistos como componentes operativos de la sostenibilidad. Aunque son específicos y medibles, su efectividad en promover la sostenibilidad depende de cómo se integran en una estrategia de sostenibilidad más amplia que considere las interconexiones entre los aspectos económicos, ambientales y sociales.

Una empresa puede excelentemente gestionar sus criterios ESG, pero aun así fallar en ser verdaderamente sostenible si los esfuerzos no están equilibradamente distribuidos o si esas medidas no se integran en un plan de sostenibilidad que considere impactos externos y a largo plazo.

En resumen, mientras que la sostenibilidad exige un enfoque holístico y estratégico a largo plazo, los criterios ESG ofrecen herramientas específicas y operativas para gestionar aspectos particulares de la sostenibilidad, y su efectividad depende de su integración en un marco más amplio que alinee estas iniciativas con los objetivos globales de desarrollo sostenible.

2.3. Aspectos que no deben considerarse sostenibilidad

Para entender qué no debe considerarse como sostenibilidad, es importante destacar que las acciones superficiales o ineficaces, aunque puedan estar etiquetadas como “verdes” o “responsables”, no cumplen con los verdaderos objetivos de la sostenibilidad. Estas son algunas prácticas que no pueden clasificarse como sostenibles:

1. *Greenwashing*: Hacer afirmaciones engañosas o falsas sobre los beneficios ambientales de un producto o servicio. Esto puede incluir exagerar los impactos positivos o minimizar los negativos, sin evidencia sustancial que respalde tales afirmaciones.
2. *Tokenism*: Implementar gestos simbólicos hacia la sostenibilidad sin realizar una verdadera transformación empresarial. Por ejemplo, poner en marcha una sola iniciativa ecológica mientras se mantienen prácticas no sostenibles en otras partes de la cadena de suministro.
3. *Enfoque en un solo tema*: Priorizar un aspecto de la sostenibilidad, como la reducción de emisiones de carbono, mientras se descuidan otros problemas ambientales o sociales críticos. La verdadera sostenibilidad requiere un enfoque holístico que aborde varios desafíos interconectados.
4. *Prácticas no sostenibles con compensación*: Participar en actividades ambientalmente dañinas alegando mitigar su impacto negativo a través de medidas de compensación, como puede ser mediante la reforestación. Aunque la compensación puede ser parte de una estrategia integral de sostenibilidad, no debe usarse como sustitutivo para reducir prácticas insostenibles en origen.
5. *Falta de transparencia*: No proporcionar información transparente y verificable sobre los esfuerzos

encaminados a la sostenibilidad. Sin datos sobre el impacto de las medidas es difícil para las partes interesadas evaluar la credibilidad de las afirmaciones sobre sostenibilidad, así como el grado de cumplimiento con los estándares o regulaciones pertinentes.

6. *Pensamiento a corto plazo*: Implementar iniciativas o estrategias que brinden beneficios inmediatos pero que puedan comprometer los objetivos de sostenibilidad a largo plazo. El cumplimiento con los principios de sostenibilidad requiere considerar las posibles consecuencias de nuestras acciones y priorizar soluciones que promuevan la perdurabilidad y resiliencia.
7. *Injusticia social o explotación*: Ignorar o perpetuar injusticias sociales, violaciones o explotación de derechos humanos dentro de la cadena de suministro u operaciones. La verdadera sostenibilidad abarca la equidad y responsabilidad social, requiriendo un trato justo para los trabajadores, las comunidades y los grupos en riesgo de exclusión.

Estas prácticas no solo son contraproducentes para alcanzar verdaderos objetivos de sostenibilidad, sino que también pueden dañar la credibilidad y la confianza en las empresas que las practican. Una estrategia de sostenibilidad efectiva requiere un compromiso genuino y holístico que aborde todos los aspectos del desarrollo sostenible: ambiental, social y económico.

2.4. Relevancia para el Compliance

La integración de la sostenibilidad en el Compliance es fundamental para asegurar que las operaciones corporativas no solo sean eficientes y rentables, sino también responsables y sostenibles. El Compliance sostenible implica la adopción de políticas y procedimientos que promuevan un equilibrio entre los objetivos económicos y las necesidades sociales y ambientales. Esto requiere una revisión continua de las prácticas de Compliance para asegurar que estén en línea con los objetivos de desarrollo sostenible y las expectativas regulatorias.

Las empresas enfrentan el desafío de adaptar sus estrategias de Compliance para incorporar consideraciones de sostenibilidad de manera que puedan responder proactivamente a las regulaciones ambientales y sociales emergentes. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión que integren datos ASG en la toma de decisiones, la formación de empleados en principios de sostenibilidad y la creación de mecanismos de reporte y transparencia que permitan monitorizar y comunicar el desempeño sostenible.

3. Sostenibilidad y Compliance en el Contexto Corporativo

La sostenibilidad en el Compliance corporativo es crucial para alinear las operaciones empresariales con estándares éticos, sociales y ambientales elevados. Esto implica no solo cumplir con las regulaciones existentes, sino también adoptar un enfoque proactivo en la gestión de riesgos ambientales y sociales, incluyendo la implementación de sistemas que aseguren prácticas responsables a lo largo de la cadena de suministro.

Algunos ejemplos de Legislaciones y Modelos Normativos pueden ser:

- (i) Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC): La legislación española reconoce a las SBIC como entidades que voluntariamente incluyen en sus estatutos un compromiso con el impacto social y medioambiental positivo. Estas sociedades deben adherirse a altos estándares de transparencia y rendición de cuentas, considerando a los grupos de interés relevantes en sus decisiones. Está previsto el desarrollo reglamentario los criterios y metodologías para validar y verificar el desempeño de estas empresas bajo exigencias rigurosas.
- (ii) Certificaciones BCorp: Las empresas BCorp cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad, y están comprometidas a generar un impacto positivo general.
- (iii) Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Esta directiva de la UE exige a las empresas informar detalladamente sobre su impacto ambiental y social, aumentando la transparencia y la rendición de cuentas.
- (iv) Normas Europeas de Información de Sostenibilidad (NEIS): Establecen cómo las empresas deben reportar sobre sus impactos en la sostenibilidad, proporcionando claridad y coherencia en las prácticas de reporte a lo largo de la UE.

Estas iniciativas no solo fomentan prácticas sostenibles, sino que también establecen un marco en el que las empresas pueden ser evaluadas y responsabilizadas. La adopción de estas estructuras facilita a las empresas la implementación de estrategias de sostenibilidad efectivas, asegurando que sus operaciones no solo cumplan con los objetivos corporativos y de Compliance, sino que también contribuyan positivamente al bienestar social y la preservación ambiental.

3.1. Fomentando la cultura del Compliance sostenible

La cultura de Compliance y sostenibilidad en una organización trasciende el mero cumplimiento de las normativas; es una manifestación de la ética corporativa que impulsa a las empresas hacia operaciones más responsables y transparentes. Este enfoque integral es crucial no solo para la supervivencia a largo plazo de la empresa sino también para su reputación y éxito en un mercado global cada vez más consciente de los impactos sociales y ambientales. Una cultura sólida en estas áreas fortalece la confianza entre los stakeholders, mejora la lealtad del cliente y atrae a empleados que comparten estos valores, lo cual es esencial para fomentar un entorno innovador y resiliente ante los desafíos futuros.

Al desarrollar una cultura robusta de Compliance y sostenibilidad, las empresas pueden efectivamente responder a las expectativas cada vez más exigentes de reguladores, inversores y consumidores. En este contexto, el liderazgo es fundamental para modelar los comportamientos y establecer las normas dentro de la organización, asegurando que los principios de ética, transparencia y responsabilidad permeen todas las decisiones y operaciones. Asimismo, esta cultura proactiva y comprometida facilita la adaptación a nuevas regulaciones y tendencias de mercado, permitiendo que la empresa no solo cumpla con sus obligaciones legales y éticas, sino que también lidere en su sector por su compromiso con la sostenibilidad a largo plazo.

3.2 Definición propuesta de “sostenibilidad” en el ámbito del Compliance

En el ámbito de actuación del Compliance officer, la sostenibilidad puede definirse como el compromiso y la capacidad de una organización para operar de manera ética y responsable, asegurando el bienestar económico, ambiental y social a largo plazo. Esto implica no solo cumplir con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables, sino también innovar y adaptarse proactivamente para anticiparse a los desafíos futuros en estos ámbitos.

4. Desafíos y Oportunidades

La sostenibilidad y el Compliance están intrínsecamente vinculados y, aunque presentan desafíos, también ofrecen numerosas oportunidades para las empresas que adoptan un enfoque proactivo y estratégico.

4.1. Desafíos en la Implementación de Prácticas de Sostenibilidad Efectivas en Compliance

4.1.1. Complejidad Regulatoria: La diversidad y constante evolución de las regulaciones ambientales y sociales pueden ser desafiantes para las empresas, especialmente las pymes, que pueden carecer de los recursos para mantenerse al día.

4.1.2. Costos de Implementación: Adoptar tecnologías sostenibles y reformar los procesos para cumplir con los estándares de sostenibilidad puede requerir una inversión significativa inicial.

4.1.3. Medición de Impacto y Rendición de Cuentas: Establecer sistemas efectivos para medir el impacto real de las políticas de sostenibilidad y garantizar la transparencia puede ser complicado y costoso.

4.1.4. Resistencia al Cambio: Modificar la cultura corporativa y las prácticas establecidas para adoptar la sostenibilidad puede enfrentar resistencia tanto interna como de stakeholders externos.

4.2. Oportunidades que Surgen de una Integración Efectiva de la Sostenibilidad en Estrategias de Compliance

4.2.1. Mejora de la Reputación Corporativa: Las empresas que demuestran un compromiso auténtico con la sostenibilidad pueden mejorar significativamente su imagen y atraer a clientes y talento que valoran la responsabilidad corporativa.

4.2.2. Acceso a Nuevos Mercados y Financiación: Cumplir con los estándares de sostenibilidad puede abrir puertas a nuevos mercados y facilitar el acceso a financiamiento verde, que a menudo tiene condiciones más favorables.

4.2.3. Innovación y Eficiencia: La necesidad de cumplir con las expectativas de sostenibilidad puede impulsar la innovación, llevando al desarrollo de productos y servicios más eficientes y sostenibles.

4.2.4. Resiliencia a Largo Plazo: Las empresas que integran efectivamente la sostenibilidad en sus operaciones están mejor preparadas para adaptarse a las futuras regulaciones y tendencias del mercado, asegurando su viabilidad a largo plazo.

5. Guía normativa, Criterios ESG

5.1. Inicios

La primera aproximación que hizo Europa para participar en el desarrollo sostenible tuvo lugar en el año 2000, en el marco de la Cumbre de Lisboa. En concreto, en esta conferencia se fijó el objetivo de convertir este continente en una economía capaz de liderar un **crecimiento económico a la par que sostenible**.

Un año después, en 2001, la Comisión Europea publicó el [Libro Verde](#), un documento con el que por primera vez dibujó el marco con el que promover la responsabilidad social de las empresas en la Unión Europea, con el objetivo de que las entidades y organizaciones contribuyan a alcanzar este hito común: el desarrollo sostenible.

El *Libro Verde* de la Comisión Europea hace referencia al ya mencionado concepto del *desarrollo sostenible*. Este término fue introducido en el informe [Nuestro futuro común](#), de Naciones Unidas, publicado en 1987, con especial foco en el medioambiente. Este documento resume el desarrollo sostenible como *desarrollo duradero*: esto significa satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras. Ahora bien, este informe pone el foco de la responsabilidad sobre la comunidad internacional y en el papel de las administraciones para un modelo de gobernanza respetuoso con el medioambiente.

Es por ello que el *Libro Verde* resulta estratégico para, por primera vez, analizar el papel de las empresas en este proceso a través de su actividad, porque pone en valor la necesidad de que estas formen parte del crecimiento sostenible de forma necesaria para poder alcanzar esta meta.

Como recoge este documento, las empresas a través de la responsabilidad social asumen «voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales». Con ello intentan dar un paso más y contribuir a que los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto a los derechos humanos sea mayor, a través de su actividad.

El interés de las empresas en ser cada vez más sostenibles viene motivado por muchos factores, como las expectativas de unos ciudadanos y unos consumidores más críticos; las decisiones de inversión, que cada vez están más influenciadas por criterios sociales; la preocupación medioambiental y unas instituciones que promueven, cada vez más, la transparencia de las empresas. De hecho, la Comisión Europea ya [promueve que las empresas que publiquen información financiera](#) también reflejen los criterios ESG, para que los inversores conozcan el impacto de la misma.

En este sentido, la **responsabilidad social de las empresas se erige como una inversión a través de la que cumplen sus objetivos y buscan obtener beneficio, pero también «contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales».**

Las empresas que quieran ser socialmente responsables y cumplir con los criterios de sostenibilidad deben reflejar y estar alineadas con las principales iniciativas internacionales. Entre ellas, el pacto de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo o las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales. Todo ello, teniendo en cuenta, que son las empresas más grandes las que más interés deben mostrar en ser sostenibles, aunque esto también se extiende cada vez más a empresas de menor tamaño.

A modo de ejemplo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos recoge, entre otros aspectos, el derecho a la no discriminación (artículo 2), el derecho de toda persona a recibir igual salario por trabajo igual (artículo 23) o el derecho a proteger la propiedad intelectual (derechos morales y materiales) que les correspondan a los titulares de derechos por la producción de sus obras. Todos ellos, condiciones que las empresas deben seguir para impulsar su responsabilidad social y, en consecuencia, ser sostenibles.

En esta línea, este documento detalla la importancia de que las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad integren su responsabilidad a través de acciones voluntarias, es decir, que sean adicionales a aquellas obligaciones jurídicas. El marco legal fija una base de cumplimiento normativo, pero a través del compromiso voluntario de las empresas con la sostenibilidad, estas pueden ir más allá del cumplimiento.

Por tanto, la sostenibilidad se erige como un activo fundamental para las empresas, que debe estar integrado en el centro de la estrategia de las mismas para que contribuya a sus objetivos al mismo tiempo que contribuye a asegurar los recursos futuros. Los ciudadanos y los gobiernos son cada vez más exigentes y están informados, por lo que exigen a las empresas su compromiso con el entorno, ya no solo para paliar los efectos climáticos y de contaminación que generan a través de su actividad, sino para, mediante ella, generar externalidades positivas y que contribuyan al desarrollo sostenible en todos sus aspectos, no solo ambiental.

Actualmente, para demostrar su compromiso con la sostenibilidad, las empresas suelen adherirse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) metas de sostenibilidad impulsadas por la ONU para la Agenda 2030–, que son de especial utilidad para ellas para identificar en qué áreas pueden generar un mayor impacto positivo, en cuáles pueden trabajar. De hecho, muchos sistemas de reporte (EINF) suelen basar y organizar la información indicadores, objetivos, impactos, mejores– en función de estos 17 objetivos.

El compromiso de las empresas –así como de otros agentes, como son los ciudadanos, administraciones, entidades– urge para poder alcanzar los objetivos mundiales que nos hemos marcado como sociedad (Acuerdo de París, 2015) para asegurar el desarrollo sostenible, a través de un objetivo último de no aumentar la temperatura de la tierra en más de 1,5 °C. Según el último [informe del IPCC](#), el grupo de expertos en cambio climático, todavía estamos a tiempo de alcanzar este objetivo, pero requiere de «profundos cambios en el actual modelo socioeconómico, una reducción drástica de las emisiones de los gases de efecto invernadero y un decidido esfuerzo de adaptación».

Según el quinto informe del IPCC ([resumen publicado por el Ministerio de Transición Ecológica del Gobierno de España](#)), los principales responsables de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) son «crecimiento de la economía y de la población» y los principales sectores que contribuyen en mayor medida a ello son:

- Sector energético (35 %)
- Agricultura, silvicultura y usos del suelo (24 %)
- Industria (18 %)
- Transporte (14 %)
- Edificación (6 %)
- Residuos (3 %)

5.2. ONU ODS

En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como lo que permite *“satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.”* Con este fin, el 25 de septiembre de 2015 los líderes mundiales aprobaron una resolución denominada **“Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”**. En la Agenda se presentan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las 169 metas: 1. Fin de la pobreza, 2. Hambre cero, 3. Salud y bienestar, 4. Educación de calidad, 5. Igualdad de género, 6. Agua limpia y saneamiento, 7. Energía asequible y no contaminante, 8. Trabajo decente y crecimiento económico, 9. Industria, innovación e infraestructura, 10. Reducción de las desigualdades, 11. Ciudades y comunidades sostenibles., 12. Producción y consumo responsables, 13. Acción por el clima, 14. Vida submarina, 15. Vida de ecosistemas terrestres, 16. Paz, justicia e instituciones sólidas y 17. Alianzas para lograr los objetivos.



Producido en colaboración con TROLLBACK+ COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1 212 226 1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: djcamp@trollback.com

Para la consecución de estos objetivos se involucra directamente a los **gobiernos, empresas, sociedad civil e individuos**. Ciertamente son muy ambiciosos, y a fecha de hoy no solo estamos lejos de conseguirlos si no que estamos en franco retroceso en algunos de ellos.

Por tanto, las empresas deben adaptar sus políticas. Las organizaciones deben valorar si desde un punto de vista medioambiental, económico y social aportan valores a la sociedad, no limitar su fin a una consecución de beneficios, sino la huella que la organización quiere dejar en la colectividad y de cara al futuro.

El Objetivo 16 de los ODS es el relativo a la Paz, justicia e instituciones sólidas y, en concreto, en su apartado 16.a expone la necesidad de *“fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia”*.

Es decir, se promueve instituciones íntegras que actúen conforme a la Ley, es aquí donde el trabajo del Compliance Officer se requiere para la materialización del Objetivo 16 de los ODS.

Con este fin, desde la ONU se crea el documento **«Marco empresarial del ODS 16. Inspirar la Gobernanza Transformadora»** convirtiéndose en un documento esencial para establecer los ODS en las organizaciones.

La ONU apuesta por una expansión de la Gobernanza que dé lugar a la **Gobernanza Transformadora**, siendo ésta la principal propulsora de los ODS en las empresas. Esta Gobernanza está compuesta por:

1. Gobernanza convencional: incluye la supervisión del consejo y la dirección, los valores y la cultura, las estrategias y las políticas, las operaciones y las relaciones.
2. Gobernanza sostenible: conocimiento y gestión de riesgos ESG y oportunidades ambientales y sociales.
3. Gobernanza mundial: contribución de manera responsable con las instituciones públicas, leyes y sistemas en el plano internacional, nacional y municipal.

Se insta a las empresas a promover una serie de actuaciones en el plano interno (valores, cultura, políticas...) y externo (diálogo comunitario, asociaciones...) que facilitarán la implantación de la Gobernanza Transformadora. Ello dará lugar a un sector empresarial más sostenible, justo e inclusivo.

Igualmente, los **10 Principios del Pacto Mundial** son una iniciativa de la ONU para promover prácticas empresariales responsables y sostenibles en todo el mundo.

Estos principios se agrupan en áreas de actuación:

1. Derechos Humanos.
2. Normas Laborales.
3. Medioambiente.
4. Anticorrupción.

La adhesión de las empresas al Pacto Mundial supone realizar un compromiso público de adhesión, así como elaboración anual donde comparta las actuaciones realizadas que muestren el respeto a los principios (indicadores cualitativos y cuantitativos).

5.3. UE AGENDA 2030

En el marco de la Asamblea General de Naciones Unidas, en el año 2015, la Unión Europea suscribió la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que conforman, junto con el Acuerdo de París, el marco normativo idóneo y la hoja de ruta a seguir en materia de sostenibilidad en cuatro vertientes fundamentales: económica, social, medioambiental y de gobernanza.¹

Este nuevo marco jurídico normativo surge de la necesidad de abordar grandes desafíos mundiales, tales como la pobreza, el cambio climático, la degradación ambiental y la falta de desarrollo sostenible.

Durante los últimos años, la Unión Europea, ha llevado a cabo numerosas acciones tanto en el orden interno y de autorregulación como externo, encaminadas a alcanzar los 17 ODS.

En julio de 2023, la Comisión Europea presentó su primer examen voluntario sobre el cumplimiento de la Agenda 2030 y los ODS. En dicho informe denominado, *Sustainable development in the European Union — Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*², publicado por Eurostats se pone de manifiesto la importante labor que la Unión Europea ha realizado respecto a algunos ODS como, por ejemplo, la adopción de medidas para la consecución de un trabajo decente y el crecimiento económico, registrando tasas de empleo récord en 2022 o en la reducción de la pobreza que hasta 2019 había experimentado avances significativos, si bien, desde 2020 se aprecia un cambio de tendencia surgiendo diferencias considerables entre los ciudadanos de países de la Unión y afectando de manera significativa a algunos segmentos de población como la infancia y la juventud, motivo por el cual han de redoblarse esfuerzos en la consecución de dicho objetivo. Lo mismo ocurre con la reducción de las desigualdades, apreciando una importante disminución de la brecha salarial y de género, ocupando las mujeres cada vez un mayor número de puestos directivos en las empresas, si bien, estas cifras se encuentran aún lejos de alcanzar los objetivos comprometidos y previstos para 2030.

Es importante señalar que la implementación de medidas para la consecución de los ODS se ha visto dificultada por las profundas crisis que ha atravesado la Unión desde 2020 tales como la Crisis del Covid-19 o la guerra entre Rusia y Ucrania con los correspondientes problemas de suministro energético.

1 https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals/eu-and-united-nations-common-goals-sustainable-future_es

2 <https://commission.europa.eu/system/files/2023-06/SDG-Report-WEB.pdf>

A pesar de los avances acometidos, el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre «La UE y la Agenda 2030: reforzar la aplicación de los ODS» pone de manifiesto la necesidad de avanzar de forma significativa en algunos ODS como el número 13 relativo a la acción por el clima pues, aunque ya se ha logrado una reducción del 30% de las emisiones netas de Gases Efecto Invernadero el objetivo es alcanzar el 55% en 2030 lo que implicará importantes cambios para los actores económicos de la Unión.

También se requieren mayores esfuerzos a la hora de salvaguardar los ecosistemas terrestres (ODS 15) a fin de revertir la degradación de la tierra y la biodiversidad debiendo someter a una profunda revisión los procesos de producción y las cadenas de suministro europeas.

Se observa la necesidad de redoblar esfuerzos en la consecución del objetivo 17 referente a las alianzas para alcanzar el resto de ODS dado que únicamente se han observado mejoras en dos ámbitos: las importaciones procedentes de países en desarrollo y la proporción de hogares con internet de alta velocidad. Según datos de la OCDE en la mayoría de los países de la Unión Europea las ayudas al desarrollo resultan insuficientes y se sitúan aún lejos de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7% de la Renta Nacional Bruta a la ayuda al desarrollo.

En lo que se refiere a objetivos en materia climática y energética, existen pocos indicios de que se alcancen los ambiciosos objetivos previstos para 2030 en el contexto del Pacto Verde Europeo, el paquete de medidas «Fit for 55» o el Plan RepowerEU.

El último informe emitido por Sustainable Development Solutions Network (SDSN) relativo al desarrollo de los objetivos en materia de sostenibilidad en Europa en los años 2023 y 2024³ refrenda lo ya señalado en cuanto a

3 <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2024/europe-sustainable-development-report-2023-24.pdf>

la falta de progreso suficiente en materia de ODS por parte de la Unión Europea insistiendo en la necesidad de abordar de manera urgente brechas persistentes en las condiciones de vida y oportunidades entre la población de los diferentes países europeos, enfatizando la importancia de perseguir una agenda global de desarrollo sostenible, no solo de cara a los objetivos previstos para 2030 sino mirando a 2050 de conformidad con lo perseguido por el Convenio de París.

5.4. DERECHO UE

Europa sigue aspirando a alcanzar una economía más verde e inclusiva. Con el objetivo de alcanzar los desafíos existentes para labrar un futuro de desarrollo sostenible, la Unión Europea ha creado nuevos estándares europeos sobre sostenibilidad, entre los cuales se encuentran:

1. La Directiva 2022/2464 sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (en adelante, CSRD).
2. Ley 7/2021 de cambio climático y transición energética
3. Directiva 1937/2019 transpuesta como Ley 2/2023 de protección de informadores y lucha contra la corrupción
4. Directiva 2022/2381 de equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas
5. Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (en adelante, CSDDD o CS3D)
6. Leyes y directivas en sostenibilidad en desarrollo
7. Propuesta de Green Claims Directive

Vamos a desarrollar CSRD y CS3D como más relevantes.

5.4.1 CSRD

La nueva directiva que entró en vigor el 5 de enero de 2023 cubre las lagunas que existe en la normativa vigente sobre información no financiera (NFRD). La norma española que traspone a la anterior directiva se trata de la *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.*

La CSRD tiene como objetivo que las empresas reporten el informe de sostenibilidad con unos estándares comunes, denominados ESRS (European Sustainability

Reporting Standards). En concreto son 12 estándares que detallan métricas en materia de sostenibilidad en cuatro categorías: transversal, ambiental, social, y gobernanza.

Los informes de la CSRD se basan en el concepto de la doble materialidad. La doble materialidad tiene en consideración dos perspectivas: la materialidad de impacto (impactos positivos y negativos de la compañía hacia el medioambiente y la sociedad) y la materialidad financiera (riesgos y oportunidades financieros que pueden afectar económicamente a la empresa). Es decir, ambas perspectivas consideran como la compañía impacta al entorno y, como el entorno afecta al valor de la compañía respectivamente.

El ámbito de aplicación será para:

- Empresas cotizadas.
- Grandes empresas con sede en la UE (cotizadas o no) en función del volumen de negocio y número de trabajadores.
- Empresas de terceros países, dependiendo de sus ingresos anuales y sus filiales.

El cumplimiento de la CSRD se introducirá gradualmente entre los años 2024 y 2029, en función del tamaño y características de la empresa.

Otros de los grandes cambios de la CSRD respecto a la NFRD es que estos informes de sostenibilidad deben de estar disponibles públicamente y se exige la auditoría por parte de terceros. Asimismo, los informes reportados deben de ir en un formato electrónico específico.

5.4.2 CSDDD-CS3D

La CS3D tiene como objetivo fomentar un comportamiento con impacto social positivo, sostenible y responsable de las empresas, lo que incluye aplicar una diligencia debida exhaustiva a lo largo de toda la cadena de suministro.

Para ello, esta directiva establece una serie de requisitos para garantizar que los bienes ofrecidos en la UE no se produzcan vulnerando criterios básicos de derechos humanos y el medio ambiente, lo que conlleva disponer de unas reglas comunes de diligencia debida en materia de sostenibilidad empresarial.

Se estima que el ámbito de aplicación de la CSDDD afectará a unas 5.500 empresas de gran tamaño procedentes de dentro de la UE y de fuera, ya que afecta a toda la cadena de valor. Es decir, a las propias operaciones de la empresa, las de sus filiales y las realizadas por compañías dentro de su cadena de actividades. Por lo que, su ámbito de aplicación afectará a todas las empresas de gran tamaño constituidas en la UE, y, a empresas de terceros países con actividades en la UE las cuales tienen que cumplir una serie de requisitos.

El 24 de abril de 2024 el Parlamento Europeo aprobó la propuesta final de la Directiva de Debita Diligencia, por lo que, el siguiente paso será la aprobación final del Consejo Europeo, previsiblemente el 23 de mayo de 2024. Tras su aprobación final, cada estado dispondrá de un plazo de dos años para su transposición. En el caso de España, ya contamos con el Anteproyecto de Ley de protección de los derechos humanos, de la sostenibilidad y diligencia debida en las actividades empresariales transnacionales.

5.5. DERECHO DE ESPAÑA

Desde la Unión Europea a través de sus Reglamentos y la transposición de sus Directivas se están incorporando continuamente a la legislación nacional, (p.ej. CSRD) nueva normativa de aplicación en el país.

El Estado y las Comunidades Autónomas tienen, además, su actividad legislativa propia a la cual hay que sumar la que generan sus Ministerios y Consejerías a través de otras normas de menor rango. El Compliance Officer debe estar al día de las iniciativas parlamentarias que le afecten y conocer su estado de tramitación. Esta actividad le facilitará poder reaccionar adecuadamente y anticipar las medidas que le afecten.

El Boletín oficial del Estado (BOE) a través del Código de Derecho de la Sostenibilidad recoge la compilación de la normativa estatal aplicable, está disponible en el link: https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=335&modo=2¬a=0&tab=2

La Ley 2/2011, de 4 de marzo de economía sostenible, La ley 7/2021 del cambio climático y transición energética y la ley 1/2023, de 21 de marzo de 2023, son las disposiciones generales sobre sostenibilidad. Además existen otras normas

de carácter sectorial que afectan a la sostenibilidad, en materias como industria, energía y protección al medioambiente, urbanismo, agricultura, financieras y de fiscalidad.

Seguir y cumplir con todo este entramado legislativo estatal y autonómico es cada vez más difícil. Hay que tener en cuenta que, además, es posible participar a través de la consulta pública previa en la elaboración de un proyecto normativo, o cuando el proyecto normativo está ya redactado a través del trámite de audiencia e información pública para intentar influir en su redacción, lo cual obliga a un esfuerzo suplementario que redundará en un mejor conocimiento del marco legislativo y en la anticipación de las medidas previstas por la ley.

La actividad legislativa de las Comunidades Autónomas presenta un desarrollo asimétrico de los ODS al establecer cada una en su ejecución prioridades diferentes. Un ejemplo puede ser el documento recapitulativo del Ministerio de Asuntos Sociales <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/eds-cast-acce.pdf>. aquí se puede comprobar la declinación temática tan dispar que cada Comunidad Autónoma ha adoptado.

Las entidades locales (Ayuntamientos, Cabildos), que son los más cercanos al ciudadano, dentro de sus estrategias y políticas de sostenibilidad van también generando normas, ordenanzas, que afectan a la actividad de ciudadanos y las empresas, lógicamente hay que tenerlas en cuenta para ver la afectación a nuestra actividad. Los grandes ayuntamientos, al contar con más medios, han sido especialmente sensibles en llevar a la práctica la aplicación de los ODS.

Todo este entramado normativo estatal, de las comunidades autónomas, entes locales, tiene una vertiente tanto positiva (ayudas, subvenciones) para apoyar la consecución de los ODS, como negativa, dado que su incumplimiento puede acabar en una sanción.

En unos casos la normativa nos pide una acción, en otros abstención de hacer, en cualquier caso esto conlleva la dedicación de recursos personales especializados, comprometer medios económicos para este fin y utilizar herramientas adecuadas de registro, medición y seguimiento de nuestra actividad para poder demostrar el cumplimiento.

Aun contando con recursos internos dedicados, dado lo extenso de la materia, el asesoramiento externo especializado se hace cada vez más necesario dada la complejidad de la legislación de sostenibilidad aplicable ya sea general, autonómica, local o simplemente sectorial.

Seguir permanente a Instituciones como CEOE-CEPYME, FEMP nos permiten estar actualizados y anticipar el impacto en nuestras actividades de normativas tanto presentes como futuras.

6. Estándares internacionales: Marco ISO

6.1. El estándar en responsabilidad social

GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000:2010. Norma Española UNE-EN ISO 26000 marzo 2021.

La norma que vamos a analizar se configura como una guía sin contener requisitos sino recomendaciones, por lo tanto, no certificable, basada en el presupuesto según el cual *“las organizaciones y las partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable”*. Dicha necesidad se considera igualmente como una ventaja competitiva unida a la reputación de las organizaciones que va a marcar su relación con trabajadores, clientes, inversionistas, propietarios, administración, etc.

El esquema de la norma responde a la estructura de toda norma ISO, con peculiaridades importantes que vamos a comentar, vinculadas a las materias fundamentales de responsabilidad social. El Anexo A con sus ejemplos y herramientas, así como la aportación del Anexo B con su bibliografía enriquecen de forma muy cualitativa la norma presentada.

Sin ánimo de hacer un análisis exhaustivo, es importante una breve reflexión sobre el contenido de forma muy resumida, para poder establecer el contexto a los efectos de realizar el análisis de sinergias con la UNE-ISO 37301.

Centrada en el objetivo del desarrollo sostenible mediante la maximización de la contribución de las organizaciones, la norma se asienta en el pilar del reconocimiento de la responsabilidad social mediante la identificación y la involucración de las partes

interesadas. Dentro de las materias fundamentales vinculadas a la responsabilidad social, nos encontramos el principal foco de unión con la propia UNE-ISO 37301 en cuanto a derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente y consumidores, principalmente.

6.2. El estándar en Compliance. Sistemas de gestión del Compliance. Requisitos con orientación para su uso. Norma Española UNE-ISO 37301 mayo 2021

Realizamos en este punto una muy breve introducción de la nueva norma del 2021, sin dedicarnos a profundizar en la misma, dado que eso daría pie a una monografía propia. Nos limitamos en este punto a subrayar los puntos esenciales que nos permitieran en el siguiente apartado subrayar las sinergias entre ambas normas analizadas.

La nueva norma ISO 37301 anula y sustituye a la norma ISO19600:2014. A diferencia de la norma anterior, nuestra nueva ISO contiene requisitos y orientación adicional. La norma sigue los requisitos de ISO para una estructura armonizada para las normas de sistemas de gestión y es certificable.

La norma recoge como Objetivos la integridad, la cultura, la conformidad, la reputación, los valores y la ética. Uniendo dichos objetivos con los Principios de integridad, buena gobernanza, proporcionalidad, transparencia, rendición de cuentas y sostenibilidad.

En cuanto a la Organización y su Contexto se destaca la esfera legal, social, cultural, digital, financiero, estructural, ambiental y partes interesadas.

El alcance de la norma hace referencia a cualquier organización, cualquiera que sea su tamaño, complejidad o industria.

6.3. Sinergias entre ambas normas.

Hay un punto esencial de diferenciación entre ambas normas, ya que si bien la UNE-ISO 37301 es claramente una norma de sistema de gestión, la UNE-EN ISO 26000 no es una norma de sistemas de gestión y no es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación.

Sin perjuicio de lo anterior, ambas normas han sido elaboradas por el Comité CTN 165 Ética, gobernanza y responsabilidad social de las organizaciones y con sólo una lectura de ambas encontramos sinergias muy importantes que alimentan el cumplimiento de ambas normas.

Uno de los primeros puntos de unión se encuentra al señalar como beneficio de la ISO 37301 el mejorar la sostenibilidad. En esta misma línea, dentro de la organización y su contexto, la norma nos remite al nivel de sostenibilidad de las actividades y operaciones de la organización, junto con el contexto legal y regulatorio y los contextos social, cultural y ambiental. En atención a este contexto, la organización debe configurar su sistema de gestión del *Compliance* de la organización que debe reflejar los valores, objetivos, estrategia y riesgos de *Compliance*.

Otro de los nexos de conexión esenciales entre ambas normas, se encuentra en la misma definición de obligaciones de *Compliance*, dado que en la misma debe integrarse el nuevo marco normativo impulsado por el Derecho de la Unión Europea en materia de sostenibilidad, y al que la organización debe atender para poder identificar obligaciones de *Compliance* nuevas y modificadas para asegurar un cumplimiento continuo y evaluar el impacto de los cambios identificados e implementar cualquier cambio necesarios en la gestión de las obligaciones de *Compliance*.

Con carácter específico, la nueva normativa aprobada por las Instituciones Europeas en materia de Debida Diligencia y la extensión de la misma a la cadena de actividades, encuentra un sustrato en la misma norma de sistema de gestión de *Compliance* que ya dispone que la organización debe evaluar los riesgos de *Compliance* relaciones con procesos contratados externamente y de tercera parte.

Es evidente, por lo tanto, que en el sistema de gestión basado en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, deben integrarse los ámbitos comprendidos en el término sostenibilidad desde esa perspectiva de gobernanza, social y medioambiental. Cada uno de estos pilares de la sostenibilidad conlleva actualmente un marco normativo externo y un marco normativo propio que componen las obligaciones de *Compliance*, tal y como quedan definidas en la norma.

A este respecto, es ilustrativo revisar las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social recogidos en la tabla en la guía de responsabilidad social para constatar el ámbito normativo que se integra en el concepto de obligaciones de *Compliance*. La materia fundamental de Gobernanza de la organización junto con la materia fundamental Derechos Humanos se encuentran en el corazón de las nuevas iniciativas normativas de la UE en materia de transparencia y debida diligencia corporativa que de forma directa o indirecta pueden pasar a convertirse en obligaciones de *Compliance*.

La materia fundamental Prácticas laborales conecta directamente con las obligaciones de *Compliance* centradas en el ámbito laboral que requieren una clasificación específica bajo el término *Compliance* laboral.

De igual modo la materia fundamental El medio ambiente recoge la esfera de obligaciones medioambientales que se integran en las obligaciones de *Compliance* dentro una parte del *Compliance* que ha recibido el atributo propio de *Compliance* medioambiental.

La materia fundamental: Prácticas justas de operación engloba aspectos tan esenciales actualmente dentro del sistema de gestión *Compliance* como la anti-corrupción y la competencia, pasando por los derechos de propiedad y de nuevo una referencia específica a la cadena de valor.

La siguiente materia fundamental penetra igualmente en el corazón de la normativa actual del *Compliance* al introducir la protección a los consumidores, esfera que resulta esencial actualmente para los sistemas de gestión de entidades que de forma directa o indirecta mantienen relación con los usuarios y consumidores, con una normativa en creciente expansión que engloba tanto la seguridad de lo que se ofrece al consumidor, la transparencia en la información y la contratación e igualmente la protección de datos del consumidor.

Los puntos anteriores demuestran claramente las sinergias y contribuciones entre ambas normas y la evidencia de que el *Compliance* integra claramente la esfera de la sostenibilidad como un área en expansión continua que forma parte de la estrategia de las organizaciones y por consiguiente reflexión necesaria en su sistema de gestión tal y como se construye de la mano de la norma UNE-ISO 37301:2021.

6.4. Otras normas complementarias

Una de las entidades con una labor esencial ya sea respecto a la promoción e integración de la sostenibilidad como del *Compliance* es, sin duda, AENOR.

La labor certificadora de AENOR ha integrado claramente en su catálogo las soluciones en gestión de Compliance, abarcando tanto la difusión de la Norma a través de su propia guía, la labor de formación y especialmente la labor de certificación.

Igualmente, la disección que ha llevado a cabo AENOR de los ámbitos de sostenibilidad y la orientación a su certificación son una contribución también importante a las organizaciones para integrar de forma ordenada los aspectos en sostenibilidad tanto en su estrategia como en su actividad, incluyendo en esta toda su cadena de valor sobre el estándar de la diligencia debida.

A ello se añade la contribución en la transparencia de la información y la labor verificadora de AENOR:

7. Compromisos de la Empresa

Más allá de las obligaciones y requerimientos de índole legal, las empresas deben implementar compromisos, la mayoría relacionados con la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las estrategias en materia de gobernanza corporativa que reflejen la cultura desde la que se toman las decisiones con independencia del tamaño o sector en el que se encuentren englobadas. Las estructuras directivas juegan un papel crucial para definir los valores, la misión estrategia y objetivos, con objeto de crear valor a largo plazo atendiendo a todas las partes interesadas.

Como se verá más adelante en el documento, los modelos de sostenibilidad y de buen gobierno corporativo deben estar integrados en las estrategias empresariales, alineando los objetivos generales y con específicos en estos ámbitos con la implementación de políticas y procedimientos, inversión en tecnologías y/o participación en diferentes iniciativas, sin olvidar la transparencia en la comunicación

a terceros o partes interesadas a través del reporte regular de los progresos.

Los beneficios que se obtienen a medio y largo plazo, al adoptar estos compromisos, que garantizan de alguna forma la coherencia empresarial y la de los órganos de gobierno permiten además mejorar la productividad y la eficiencia general de la organización, favoreciendo la reputación de la empresa, incluso en la valoración de mercado.

A modo de ejemplo, algunos de los compromisos voluntarios que las empresas pueden asumir

E: SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	S: SOSTENIBILIDAD SOCIAL	G: GOVERNANCE (BUEN GOBIERNO)
Migración al cambio climático	Igualdad y diversidad	Responsabilidad y transparencia
Eficiencia energética	Diálogo social y organización del trabajo	Cumplimiento normativo (Compliance) e integridad
Emisiones GEI	Conciliación de la vida familiar y laboral	Transparencia y lucha contra la corrupción
Economía circular	Empleados cualificados	Gestión de la Calidad
gestión de residuos	Atracción y Retención del talento	Compras sostenibles
Protección de Biodiversidad e impactos ecológicos	Respeto a los Derechos Humanos	Finanzas sostenibles
	Seguridad y Salud en el trabajo	Producción sostenible
		Transformación digital

7.1. Papel del Compliance Officer en la consecución de los compromisos

El papel del Compliance officer es clave no solo en la implantación de un sistema de control y canal de denuncias: sino para establecer programas de cumplimiento que permitan a las empresas la consecución ordenada de sus objetivos

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) también pueden adoptar acuerdos voluntarios y compromisos en materia de sostenibilidad y buen gobierno corporativo. Sin embargo, hay algunas diferencias clave en su enfoque debido a su tamaño y recursos limitados por lo que puede ser desafiante su implantación aunque cuentan con la ventaja de una mayor flexibilidad y los acuerdos finalmente adoptados están caracterizados por tener impactos mucho más directos en el entorno inmediato.:

Sin perjuicio de cualquier iniciativa promovida por las empresas relacionadas con todo lo anterior, las empresas como luego desarrollaremos más adelante, han de implementar también estrategias de relacionamiento sectorial en foros, plataformas asociaciones o consorcios con los mismos intereses para fomentar su posicionamiento. En este ámbito, la participación sectorial dependerá el tamaño o sector de las empresas, a modo de ejemplo y sin que esta lista pueda ser ni mucho menos exhaustiva:

- The Sustainability Consortium (TSC)
- Forest Stewardship Council (FSC),
- Marine Stewardship Council (MSC),
- Aquaculture Stewardship Council (ASC)
- Foro NESI (New Economy and Social Innovation)
- Sustainable Brands
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

En España:

- Asociación Empresarial para la Protección del Medio Ambiente (AEPA)
- CSR Spain (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social)
- Iniciativa Business for Social Responsibility (BSR) España.
- REDS (Red Española para el Desarrollo Sostenible)
- Green Building Council España

8. Notaciones, Rankings y Certificaciones

En España, algunas de las organizaciones que trabajan en el ámbito de la sostenibilidad y ayudan a las empresas a integrar prácticas y políticas sostenibles en sus operaciones y estrategias, son:

8.1. Organización de Naciones Unidas

Cada año, la ONU presenta, actualizado, su Informe de Desarrollo Sostenible, que trata de dar seguimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y al cumplimiento de los compromisos derivados de la Agenda 2030.

Hay que señalar que el progreso del desarrollo sostenible se basa en tres dimensiones:

- Desarrollo económico
- Desarrollo social
- Y desarrollo medioambiental

8.2. Pacto Mundial de Naciones Unidas

Esta organización ha creado un buscador de normativa en materia de sostenibilidad, que reúne las principales leyes nacionales y europeas en las áreas de medioambiente, información no financiera, derechos humanos, normas laborales y buen gobierno y transparencia.

8.3. Consultoras

Según el ranking que ha elaborado el Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada, algunas de las consultoras líderes en sostenibilidad en España son: PWC, Metyis, EY, McKinsey y Boston Consulting Group.

8.4. Rankings

Cada entidad pública o privada adopta una metodología propia para evaluar a las empresas, esto puede dar lugar

a rankings contradictorios según los diversos elementos evaluados. Brand Finance, Standard&Poors son algunas de ellas,

El informe “España 100” de Brand Finance, en el año 2024, establece un ranking de las marcas españolas líderes en sostenibilidad y a su vez el Anuario de Sostenibilidad 2024, publicado por S&P Global, establece otro ranking sin que se pueda establecer una clara relación de coincidencia para determinar las empresas españolas más sostenibles.

De lo que se deduce que estos rankings pueden ser útiles pero siempre sometidos a los criterios y métricas utilizados. Hay que tener en cuenta que la sostenibilidad es un objetivo en constante evolución, por lo que las diferentes compañías deberán seguir trabajando para mejorar sus prácticas y políticas sostenibles.

8.5. Certificaciones

Las certificaciones de sostenibilidad tienen como objetivo verificar el compromiso de las entidades con el Medio Ambiente. No sólo se encargan de detectar los puntos débiles sino de sugerir mejoras empresariales de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- Certificaciones de AENOR. Tratan de establecer las pautas que debe seguir el sistema de gestión ambiental de una empresa, teniendo en cuenta su sector y tamaño.
- Calificaciones de EcoVadis. La calificación de EcoVadis tiene como finalidad conocer cómo es la gestión de la sostenibilidad de una empresa impulsándola a mejorar, abriéndose a nuevos mercados de empresas y consumidores.
- Certificación privada B Corp. Creada en Estados Unidos, tiene el objetivo de impulsar a escala mundial una economía diferente, donde se pueda combinar la rentabilidad con el impacto social y medioambiental.
- Certificado de Ahorro Energético. (CAE) Este Certificado garantiza que, tras llevar a cabo una actuación de eficiencia energética, se ha conseguido un nuevo ahorro de energía final equivalente a 1kWh.

Es importante mencionar que desde el año 2024, ha aumentado el número de empresas obligadas a informar sobre la responsabilidad social corporativa, auditándose su contenido.

En resumen, las empresas no sólo deben estar preparadas para estos cambios sino que deberán obtener, en su caso, las certificaciones oportunas para demostrar su compromiso con la sostenibilidad.

9. Modelo de sostenibilidad.

No hay una definición única para entender qué se entiende por un modelo de sostenibilidad, pero este podría ser definido como el modelo que ayuda a describir, analizar, gestionar y comunicar (i) la propuesta de valor sostenible de una empresa a sus clientes y a todas las demás partes interesadas, (ii) cómo crea y entrega este valor, (iii) y cómo captura el valor económico mientras mantiene o regenera el capital natural, social y económico más allá de sus límites organizativos.

Un modelo de negocio sostenible es aquel que crea, suministra y capta valor de forma económicamente viable y respetuosa con el medio ambiente y con los aspectos sociales. Tiene en cuenta las repercusiones a largo plazo de las operaciones empresariales en lugar de centrarse únicamente en los beneficios a corto plazo. Trataría de satisfacer las necesidades de la sociedad actual, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

Este tipo de enfoque holístico garantiza la supervivencia de la empresa al tiempo que reduce posibles impactos medioambientales y sociales negativos. El apostar por un modelo empresarial sostenible requiere un cambio de mentalidad a nivel de la organización. Se trata de entender que la rentabilidad y la sostenibilidad no son mutuamente excluyentes, sino complementarias.

La rentabilidad asegura que una empresa siga siendo competitiva, mientras que la sostenibilidad garantiza su perdurabilidad y relevancia en un mundo cada vez más concienciado con los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza. La sostenibilidad económica también significa invertir en sectores con viabilidad a largo plazo y no sólo en los que ofrecen ganancias monetarias a corto plazo.

Por otro lado, una empresa socialmente sostenible hace hincapié en la inclusión, la diversidad y la equidad, y se esfuerza por contribuir positivamente en la sociedad.

La sostenibilidad medioambiental hace hincapié en la importancia de respetar las limitaciones de nuestro planeta y de realizar esfuerzos conscientes para reducir los impactos perjudiciales sobre el medio ambiente. Esto puede lograrse utilizando recursos renovables, reduciendo los residuos, reutilizando materiales (enfoque de economía circular), minimizando la huella de carbono o incorporando tecnología ecológica a las operaciones empresariales.

Un modelo de sostenibilidad debe comenzar con un compromiso claro y visible por parte de la alta dirección hacia la sostenibilidad. En la práctica, esto se articula habitualmente mediante el establecimiento de políticas corporativas que establezcan los principios y objetivos de sostenibilidad de la organización.

Un aspecto clave para el modelo de sostenibilidad es la evaluación de los impactos ambientales, sociales y de gobernanza de las operaciones de la empresa. Esto implica identificar los riesgos asociados con estas áreas, valorando su criticidad (habitualmente mediante la estimación de la probabilidad y el impacto), así como establecer controles y planes de acción para mitigarlos.

El modelo de sostenibilidad debe estar completamente integrado de manera transversal en la estrategia empresarial de la organización. Esto significa que los objetivos de sostenibilidad deben estar alineados con los objetivos generales de la empresa y ser considerados en la toma de decisiones estratégicas.

Diseñar un modelo de negocio sostenible no es sólo un tema que hay que tachar de la lista de tareas por hacer, sino un proceso en el que hay que alinear las operaciones de la empresa con los principios de la sostenibilidad. Este proceso requiere reflexión, compromiso y voluntad de innovación.

1. Se debe definir su propósito más allá del beneficio. Habría que identificar las formas en que la empresa puede tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Esto puede implicar abordar un problema social, desarrollar un producto ecológico o simplemente reducir su huella medioambiental.
2. Hay que identificar los recursos clave que son esenciales para aportar ese valor. Puede tratarse de materias primas, capital humano, tecnología o asociaciones. Hay que tener en cuenta su disponibilidad a largo plazo y el impacto de su uso en el medio ambiente y la sociedad.
3. Es fundamental identificar su mercado objetivo: consumidores que valoran la sostenibilidad y están dispuestos a apoyar a las empresas que la encarnan. Comprender sus necesidades y expectativas es crucial para dar forma a sus productos o servicios.

4. Es esencial comprometerse a elaborar una propuesta de valor convincente que muestre su oferta diferencial. Debe articular claramente cómo su producto o servicio no sólo es beneficioso para el cliente, sino también para la sociedad y el medio ambiente en general.
5. Se trata de establecer un modelo de ingresos eficiente que le permita captar valor al tiempo que mantiene su compromiso con la sostenibilidad. Esto podría implicar la adopción de un enfoque de economía circular, en el que se minimicen los residuos y se reutilicen los recursos, o podría significar asociarse con otras empresas que priorizan la sostenibilidad en su estrategia empresarial.
6. Por último, una vez que la compañía ha diseñado su modelo, es importante revisarlo y perfeccionarlo continuamente en función de la dinámica cambiante del mercado y la evolución de las necesidades de los clientes y de la sociedad en general.

Los pasos descritos anteriormente son sólo el principio de lo que puede ser un proceso hacia la construcción de un modelo de negocio verdaderamente sostenible que perdure en el tiempo y, a su vez, contribuya positivamente a la sociedad y al medio ambiente.

10. Qué debe contener un modelo de sostenibilidad

10.1. Identificación de impactos, riesgos y oportunidades (IROs) asociados al ámbito de sostenibilidad

Un modelo de sostenibilidad debe basarse en una estrategia sustentada en los aspectos que puedan ser de mayor relevancia e impacto en la organización. En este

sentido, la normativa vigente a nivel europeo (CSRD⁴) y mejores prácticas y guías de referencia (EFRAG, GRI, TCFD, etc.) han ido acuñando un término denominado IROs (impactos, positivos y negativos, reales y potenciales, riesgos y oportunidades asociados a la actividad de las organizaciones en materia de sostenibilidad) que puede servir de referencia en el diseño de una estrategia en sostenibilidad.

En este sentido, las organizaciones que quieren desarrollar e implantar un modelo de sostenibilidad deben identificar y evaluar sus impactos (positivos, negativos, reales y potenciales), así como riesgos y oportunidades, en materia de sostenibilidad, permitiéndoles así establecer un contexto sobre el que trabajar a nivel estratégico para mitigar y reducir los posibles impactos negativos y riesgos, y fomentar los posibles impactos positivos y oportunidades detectadas. Estrategia que deberá ir alineada con las expectativas de sus grupos de interés asegurándose que los recursos y esfuerzos realizados por la organización en materia de sostenibilidad responde a dichas expectativas e IROs materiales.

Para ello, la propia CSRD fomenta la elaboración de los análisis de materialidad (análisis desarrollado por las organizaciones para la identificación y evaluación de sus IROs), entendiéndolo como un ejercicio de las organizaciones para determinar qué temas ambientales, sociales y de gobernanza impactan, por un lado, a los grupos de interés de la empresa, y, por otro lado, al valor de la compañía. Además, y como novedad, recoge el concepto de doble materialidad, entendida esta como la necesidad de identificar y evaluar el impacto real o potencial, positivo o negativo de la empresa sobre las personas o el medio ambiente a corto, medio o largo plazo (materialidad de impacto), pero también es necesario medir el impacto que desencadena o puede desencadenar efectos financieros materiales sobre la evolución de la empresa a corto, medio o largo plazo (materialidad financiera).

Es importante entender bien cómo debe realizarse el proceso de identificación y evaluación de los IROs a través del análisis de materialidad. En primer lugar, la organización deberá considerar tanto los impactos negativos como los positivos que se han producido (impactos reales) o que podrían producirse, pero aún no lo han hecho (impactos potenciales). Los impactos positivos son aquellos que contribuyen o que podrían contribuir al desarrollo sostenible a través de sus actividades, mientras que los impactos negativos responden a actividades de la organización que dañan o contribuyen negativamente al desarrollo sostenible.

4 Directiva 2022/2464 de 14 de diciembre de 2022 sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD por sus siglas en inglés: Corporate Sustainability Reporting Directive).

Para identificarlos se pueden seguir diferentes técnicas, como, por ejemplo:

- Evaluación o análisis interno para identificar áreas/procesos asociados a sus actividades o relaciones comerciales (grupos de interés internos).
- A través de evaluaciones de terceros (grupos de interés externos).
- Mediante estándares de referencia (GRI, ESRS, Naciones Unidas, *benchmark* sectoriales, estudios reconocidos, etc.).

Los impactos, positivos y negativos, reales y potenciales, riesgos y oportunidades deberán ser evaluados desde una perspectiva social y medioambiental (materialidad de impacto) y de repercusión en el valor de la compañía (materialidad financiera). Para llevar a cabo esta evaluación, en primer lugar, es necesario establecer los umbrales de materialidad, tanto para la materialidad de impacto, como para la materialidad financiera. Para esta fase del análisis y evaluación se debe contar con la participación de los grupos de interés y los expertos pertinentes. A nivel metodológico, se pueden aplicar las directrices recogidas en diferentes guías o marcos de referencia como las emitidas por EFRAG o GRI, que desarrollan mecanismos de consulta a grupos de interés y métodos de evaluación generalmente aceptados.

Como resultado del análisis de materialidad obtendremos un listado/cuadro con los impactos, riesgos y oportunidades identificados y evaluados en base a las directrices anteriormente señaladas, que permitirán sentar una base sólida y aterrizada de los ámbitos de mayor relevancia en materia de sostenibilidad de la organización sobre la que desarrollar un plan estratégico y sustentar un modelo de sostenibilidad.

10.2. Estrategia en materia de sostenibilidad

Una vez que la organización dispone de los IROs identificados y evaluados es momento de definir el plan estratégico. Para ello, el primer paso será determinar posibles objetivos en cada uno de los ámbitos (medioambiental, social y de gobernanza), que permita abordar los IROs de mayor relevancia.

En este sentido, será la organización quien determine, en función de los recursos disponibles, expectativas de los grupos de interés, cultura en materia de sostenibilidad, etc., si se definen objetivos específicos para cada IRO, o se focalizan en aquellos que pudieran ser de mayor relevancia a corto/medio plazo.

Dentro de los objetivos se deberán incluir tanto ámbitos cuantitativos como cualitativos, así como horizontes temporales con metas o hitos progresivos. Además, cada objetivo deberá ir acompañado por planes de acción específicos, que a su vez determinen las medidas o acciones a desarrollar por la organización para cumplir con las metas o hitos definidos en el corto/medio/largo plazo, así como *KPIs* (indicadores clave de desempeño utilizados para medir el progreso hacia los objetivos de una organización) que faciliten su monitorización, roles y responsabilidades asociadas a las acciones a desarrollar, etc.

El plan estratégico debe ser contrastado y validado con los órganos de gobierno de la organización, para confirmar que existe la concienciación y convencimiento de la necesidad de su implementación, en los términos recogidos en el mismo, y que se asignan los recursos humanos y económicos necesarios para su correcta ejecución, conforme a la distribución de roles y responsabilidades contemplados en el mismo.

10.3. Modelo de gobierno

El modelo de gobierno de la organización en materia de sostenibilidad debe adaptarse a la propia organización, respetando su estructura y líneas jerárquicas y de *reporting* internas. No existe un modelo estándar u óptimo, sino que el objetivo último del modelo de gobierno deberá focalizarse en garantizar la correcta ejecución de la estrategia definida en materia de sostenibilidad.

Además, es fundamental tener en consideración los recursos disponibles, así como las posibles sinergias entre los diferentes departamentos y entre las diferentes líneas de defensa (primera, segunda y tercera línea) para no duplicar esfuerzos y aprovechar los recursos disponibles (humanos, económicos y tecnológicos).

Teniendo en consideración todos estos elementos, el modelo de gobierno deberá contemplar, al menos, los siguientes aspectos:

- Órgano/departamento responsable del modelo de sostenibilidad: habitualmente los órganos de gobierno (o comisiones delegadas, como la Comisión de Auditoría) asigna la responsabilidad principal de gestión del modelo de sostenibilidad a un área de la organización (por ejemplo, departamento de Sostenibilidad o similar), o bien a un órgano creado *ad hoc* para tal responsabilidad (por ejemplo: Comisión de Sostenibilidad o Comisión ESG).
- Distribución de funciones entre las 3 líneas de defensa:
 - 1ª línea: principales áreas o departamento involucrados en el modelo de sostenibilidad, y que va a venir principalmente marcado por los planes de acción asociados al plan estratégico. Tendrán un rol ejecutor, focalizado principalmente en el desarrollo de las actividades asociadas al plan estratégico y consecución de objetivos.
 - 2ª línea: roles y responsabilidades que van a ser asumidas por órganos dentro de la organización como Compliance, Gestión de Riesgos, Calidad, Sostenibilidad, etc. Normalmente asumen un rol facilitador o de revisión y supervisión.
 - 3ª línea: normalmente asociada a auditoría interna (asignado por la Comisión de Auditoría o similar), quien asume funciones específicas de revisión en relación con el modelo de sostenibilidad. Su rol suele centrarse en verificar la correcta ejecución del plan estratégico definido y garantizar que los posibles riesgos asociados están cubiertos adecuadamente.

Ejemplo gráfico:



10.4. Seguimiento y reporting

La organización debe definir los *KPIs* y mecanismos de reporting interno, en base a roles y responsabilidades definidas, que permitan asegurar la correcta monitorización de los objetivos y la correcta gestión de los IROs.

Los *KPIs* específicos para el seguimiento de IROs en función de roles y responsabilidades, es importante adaptarlos a las funciones y contribuciones de cada equipo o individuo dentro de la organización.

La organización debe realizar el seguimiento del sistema de sostenibilidad para asegurar alcanzar los objetivos.

10.5. Modelo de evaluación de desempeño, revisión y mejora

i. Evaluación de desempeño

La organización debe realizar el seguimiento del sistema de sostenibilidad para asegurar que se alcanzan los objetivos de IROs y el cumplimiento de las normas aplicables de información sobre sostenibilidad. Deberá decidir que es objeto de seguimiento y medición, los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, cuándo se realizará el seguimiento y la evaluación de los resultados.

ii. Revisión

La organización deberá decidir quién revisa el sistema de sostenibilidad y con qué periodicidad.

Estas revisiones deberán incluir entre otras cuestiones:

- El estado de las acciones de revisiones anteriores.
- Cambios que puedan afectar al sistema (externos e internos).

- Información del desempeño del sistema (resultados de auditorías previas, seguimiento y resultados de mediciones, etc.).
- Oportunidades de mejora.

iii. **Mejora**

Gestionar acciones correctivas y mejorar continuamente los IROs y el cumplimiento de normas aplicables de información sobre sostenibilidad es fundamental para fortalecer la capacidad de una organización para identificar, evaluar y mitigar los riesgos operativos de manera efectiva.

Para la gestión de estas acciones correctivas la organización puede realizar, por ejemplo:

- **Proceso de gestión de incidentes:** implementar un proceso formal para gestionar incidentes relacionados con riesgos operativos. Esto incluye la identificación rápida de incidentes, la evaluación de su impacto y probabilidad, la asignación de responsabilidades para la resolución y la implementación de acciones correctivas para prevenir su recurrencia.
- **Evaluaciones de impacto y probabilidad:** realizar evaluaciones regulares del impacto y la probabilidad de los riesgos operativos identificados para priorizar las acciones correctivas en función de su riesgo relativo y su potencial para afectar a los objetivos de la organización.
- **Capacitación y concienciación:** proporcionar capacitación y concienciación continua al personal sobre los riesgos operativos identificados, las acciones correctivas implementadas y las mejores prácticas para gestionar eficazmente los riesgos en sus áreas de responsabilidad.
- **Sistema de gestión de no conformidades:** establecer un sistema formalizado para registrar,

investigar y gestionar no conformidades relacionadas con los riesgos operativos. Esto incluye la documentación de las no conformidades identificadas, la asignación de responsabilidades para la investigación y la resolución, y el seguimiento de las acciones correctivas implementadas.

- **Comunicación y transparencia:** mantener una comunicación abierta y transparente sobre las no conformidades identificadas y las acciones correctivas implementadas con todas las partes interesadas relevantes. Esto incluye informar a la dirección, al personal afectado y a otras partes interesadas sobre el estado de las acciones correctivas y cualquier cambio en los procedimientos o controles.

11. Claves para fijar el modelo de sostenibilidad

11.1. Estructura del Modelo

No existe una fórmula única para implantar un plan de sostenibilidad en una organización, ya que dependerá del tamaño de esta, de su tipología, del sector de actividad, de si es una sociedad cotizada o no lo es, entre otros factores. Pero, en cualquier caso, para implantar con éxito la sostenibilidad es imprescindible empezar por el compromiso de la organización con la misma, que debe manifestarse de una manera explícita e inequívoca. Este compromiso debe partir del máximo órgano de gobierno de la empresa, que debe ser quien impulse la sostenibilidad en el seno de la organización. Y debe continuar a través del comité de dirección hacia el resto de la organización para implantar la sostenibilidad, permeando así a toda la organización.

Es recomendable, aunque no imprescindible, que este compromiso se incluya dentro de la normativa interna de la compañía en una política de sostenibilidad, que debería ser aprobada por el máximo órgano de gobierno de la compañía, como responsable de fijar las políticas y estrategias generales de la entidad. Dicha política de sostenibilidad debería hacer referencia al menos a:

- Los principios y compromisos de la organización en materia de sostenibilidad en lo relativo a: (i) los grupos de interés de la compañía, especialmente empleados, clientes y proveedores; (ii) cuestiones sociales y medioambientales; (iii) diversidad; y (iv) las áreas responsables de la implementación y supervisión de la política de sostenibilidad, entre otros.
- Las vías establecidas por parte de la compañía para la comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés, insistiendo en la necesidad de comunicar de forma responsable.

- Los mecanismos de seguimiento y supervisión del cumplimiento de la política de sostenibilidad.

La organización, para implantar con éxito su política de sostenibilidad debe contar con los recursos humanos y financieros adecuados y suficientes para el desarrollo de la función de sostenibilidad dentro de la compañía. Se asignarán las responsabilidades oportunas a una persona o, preferiblemente, a un área para la implantación de la política de sostenibilidad de la compañía, que por lo general adopta el término sostenibilidad, u otro similar como desarrollo sostenible, responsabilidad corporativa o negocio responsable. Se puede optar por:

- Crear una nueva área organizativa que lidere la sostenibilidad, que dadas sus funciones, se recomienda que organizativamente se sitúe dependiendo directamente del máximo responsable de gestión de la organización (Consejero Delegado, CEO, Director General, ...).
- O asignar las responsabilidades en materia de sostenibilidad a un área organizativa ya existente. En este caso se tendría la ventaja de contar con un área ya en funcionamiento. Existen varias áreas/ departamentos en una empresa que podrían asumir las funciones relacionadas con sostenibilidad, y la elección dependerá de las características específicas de la empresa, así como de las funciones preexistentes en dichos departamentos: Recursos Humanos, Comunicación, Relaciones Institucionales, Estrategia, Compliance, etc.

Esta área será la encargada de la gestión de la estrategia de sostenibilidad y contará con funciones de liderazgo y de coordinación con otras áreas para la implantación de la sostenibilidad en la organización:

- En materia de liderazgo deberá trabajar en: diseñar la política y estrategia de sostenibilidad; establecer áreas y/u objetivos de mejora; diseñar las estrategias de involucración con grupos de interés.

- Y en materia de coordinación con otras áreas de la organización, trabajará en: colaborar en la implantación de las mejoras en materia de sostenibilidad, establecer criterios de medición y monitorizar el desempeño de las dimensiones de la sostenibilidad; identificar oportunidades de mejora e implementar acciones.

Dado el carácter transversal e integrador de la sostenibilidad, en su implantación se verán afectadas diferentes áreas de la organización, por lo que es necesario, en primer lugar, dotar al área responsable de la sostenibilidad del apoyo de la dirección de la organización de manera expresa, así como dar a conocer la política de sostenibilidad al personal involucrado de las áreas afectadas, asignar las funciones en materia de sostenibilidad a cada área, impartir la formación adecuada y coordinar la ejecución de actividades y la consecución de objetivos.

Para lograr que la sostenibilidad permee en la organización es recomendable la creación de grupos de trabajo o comités interdepartamentales formados por áreas diversas de la organización y los representantes o líderes de cada una para coordinar los planes de sostenibilidad en las distintas áreas y coordinar su implantación.

11.2 Claves para el mantenimiento del modelo de sostenibilidad

11.2.1. Cumplimiento de la normativa de sostenibilidad: identificación y seguimiento

La organización debe ser capaz de materializar su compromiso con el cumplimiento de los nuevos marcos regulatorios de sostenibilidad, tanto de la UE como del resto de jurisdicciones en la que opere. Teniendo en cuenta el sector de actividad, tamaño, ámbito geográfico, etc., resultará crítico conocer las líneas de regulación en las que se trabaja a nivel internacional, europeo y nacional, inclusive aquellas que se encuentran en tramitación, en aras a anticiparse a las exigencias normativas y prepararse para su cumplimiento.

11.2.2. Extensión de la sostenibilidad a los diferentes ámbitos de la organización y capacitación de los empleados

Para que el modelo de sostenibilidad esté integrado transversalmente y de manera sostenida en la estrategia empresarial, así como para que el mismo se extienda a los diferentes ámbitos de la organización es imprescindible capacitar y concienciar de forma continua a los empleados.

Dicha capacitación debe ser eficaz y proporcional según el área de responsabilidad de cada empleado y hacer hincapié en: (i) el necesario alineamiento de los objetivos de sostenibilidad con los objetivos generales y (ii) así como en que los mismos estén considerados en la toma de decisiones estratégicas.

Es recomendable que las actividades de capacitación se orienten a tres niveles. El primero para asegurar el propio liderazgo y supervisión adecuada de los órganos de Gobierno (Consejo o, en su caso, comisiones delegadas)⁵; el segundo para el desarrollo de competencias a nivel técnico de los equipos especializados (áreas y departamentos involucrados en el modelo)⁶; y el tercero para garantizar la transversalidad del modelo de sostenibilidad de la organización⁷.

La concienciación puede realizarse mediante campañas de comunicación interna (eventos internos con expertos, publicaciones en los canales internos, etc.).

11.2.3. Planificación y control operacional. Revisión y mejora de la estrategia, procesos, riesgos, y políticas internas

Para la fijación, pero también para el adecuado mantenimiento del modelo de sostenibilidad es imprescindible que la organización establezca intervalos planificados para la revisión de las cuestiones de sostenibilidad previamente identificadas como estratégicas⁸, incluyendo en este proceso la revisión de los umbrales de materialidad así como del umbral relativo a qué cuestiones no financieras son especialmente estratégicas para la empresa y, en consecuencia, deben elevarse al máximo órgano de gobierno.

- 5 Como podrían ser sesiones organizadas por los equipos internos especializados en aras a involucrar y capacitar a los propios órganos de gobierno.
- 6 Por ejemplo, mediante sesiones de formación sobre casos de éxito de modelos de sostenibilidad, sesiones de expertos y sesiones de trabajo.
- 7 Como pueden ser píldoras formativas en formato vídeo, módulos de formación online sobre el modelo de sostenibilidad, sus características y objetivos, u otros formatos que permitan acercar el modelo a toda la organización de forma sencilla y que facilite su comprensión general.
- 8 Aquellos temas medioambientales, sociales y de gobernanza que impactan, con especial relevancia, por un lado, a los Grupos de Interés de la empresa, y, por otro lado, al valor de la Organización.

El plan estratégico deberá revisarse periódicamente por los órganos de gobierno de la organización, así como las políticas corporativas.

Igualmente, periódicamente, deberán revisarse: (i) los recursos humanos, económicos y tecnológicos asignados, determinando si son estos suficientes para la correcta ejecución de la estrategia de sostenibilidad y (ii) el modelo de gobierno establecido (distribución de roles y responsabilidades).

A su vez, las oportunidades de mejora y acciones correctivas identificadas deberán gestionarse de forma continua en aras a garantizar la adecuación, mantenimiento actualizado y mejora continua del modelo de sostenibilidad, así como que el mismo tiene capacidad para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de manera efectiva.

11.2.4. Comunicación de avances y resultados e información documentada

La organización debe determinar la necesidad de realizar comunicaciones internas y externas, así como el proceso de aprobación de estas para garantizar el cumplimiento del principio de comunicación responsable⁹.

La Política de Sostenibilidad debe hacerse accesible a todos los miembros de la organización, publicándose adecuadamente a través de los canales de comunicación internos. En su caso, ésta podrá comunicarse a los grupos de interés de la compañía, especialmente a socios de negocio (clientes y proveedores) y otras partes interesadas (accionistas), así como publicándose en los canales externos de la Organización.

12. Claves para supervisar el modelo de sostenibilidad

La supervisión del modelo de sostenibilidad vendrá definida por la propia estructura de la organización. En relación con las mejores prácticas, esta debería estar estructurada al igual que cualquier otro ámbito de gestión. El modelo de 3 líneas de defensa ha demostrado ser el más eficaz para la supervisión de diferentes ámbitos de gestión.

a) Rendir cuentas al órgano de gobierno e identificar mejoras e ineficiencias

La rendición de cuentas al órgano de gobierno corresponderá al órgano de dirección o comisión específica de la gestión de los temas de sostenibilidad. Utilizando

⁹ Por ejemplo, mediante publicaciones en los canales internos y externos de la organización (página web, redes sociales, etc.) validadas por flujos de aprobación que involucren necesariamente a los departamentos involucrados en el desarrollo del modelo y a los órganos de gobierno encargados de su liderazgo.

parámetros de gestión de riesgos al menos esta rendición de cuentas debería ser cada 6 meses. Es recomendable que se designe una persona/rol encargado de dar seguimiento a esta rendición de cuentas, similar al a figura del *Compliance Officer*.

b) Doble materialidad e identificación de riesgos y establecimiento de controles

La nueva directiva europea sobre información corporativa en materia de sostenibilidad es un cambio de paradigma radical ya que introduce el concepto de doble materialidad. Esta directiva está diseñada para mejorar la transparencia y la coherencia en la presentación de informes de sostenibilidad por parte de las empresas. El requerimiento de doble materialidad según esta directiva se refiere a la necesidad de que las empresas informen sobre la materialidad tanto desde una perspectiva financiera como desde una perspectiva de sostenibilidad.

Esto significa que deben informar no solo sobre los impactos financieros de sus actividades, sino también sobre los impactos sociales, ambientales y de gobernanza. Considerando, para ello, tanto los efectos de las acciones de la empresa hacia afuera, así como los riesgos y oportunidades que pueden influir en su propia capacidad para operar de manera sostenible en el futuro.

En otras palabras, las empresas deben evaluar y divulgar no solo cómo sus actividades financieras pueden verse afectadas por factores externos (materialidad financiera), sino también cómo sus actividades pueden afectar a la sociedad, el medio ambiente y la economía en general (materialidad no financiera).

Este enfoque de doble materialidad refleja la creciente comprensión de que los factores ESG son importantes para la sostenibilidad a largo plazo de una empresa y para su capacidad para generar valor a largo plazo tanto para los accionistas como para la sociedad en su conjunto.

En relación con la gestión de riesgos y controles, la nueva directiva europea sobre información corporativa en materia de sostenibilidad establece.

- **Identificación de riesgos ambientales y sociales:** la directiva requiere que las empresas identifiquen y divulguen los riesgos de gobernanza, ambientales y sociales asociados con sus actividades, productos y cadenas de suministro. Esto incluye los riesgos como el cambio climático, la escasez de recursos naturales, los impactos en la biodiversidad, los derechos humanos, la seguridad laboral, etc.
- **Evaluación de riesgos y oportunidades:** las empresas sujetas a la obligación deben evaluar los riesgos y oportunidades asociados con los aspectos de sostenibilidad de sus operaciones. Esto implica no solo identificar los riesgos, sino también evaluar su impacto potencial en el desempeño financiero y la reputación de la empresa, así como las oportunidades para mejorar la sostenibilidad y la competitividad.
- **Implementación de controles y mitigación de riesgos:** la directiva requiere que las empresas implementen controles y medidas de mitigación para abordar los riesgos identificados. Esto podría incluir la implementación de políticas y procedimientos internos, la mejora de la gestión de la cadena de suministro, la inversión en tecnologías más limpias y sostenibles, etc.
- **Monitoreo y reporte:** Las empresas están obligadas a monitorear y reportar regularmente sobre sus actividades de gestión de riesgos y su desempeño en la mitigación de riesgos y la captura de oportunidades relacionadas con la sostenibilidad. Esto puede incluir la divulgación de indicadores clave de desempeño relacionados con sostenibilidad, así como la evaluación de la efectividad de los controles implementados.

c) **Evaluación de eficiencia de controles y plan de auditoría.**

Los modelos de sostenibilidad deben seguir avanzando hacia un estándar de control de información financiera. Este es uno de los grandes desafíos de los modelos de sostenibilidad.

- **Establecimiento de objetivos y métricas:** antes de evaluar la eficiencia de los controles, es importante definir claramente los objetivos de sostenibilidad de la organización y establecer métricas específicas para medir el desempeño en relación con estos objetivos. Estos objetivos pueden incluir la reducción de emisiones de carbono, la mejora de la eficiencia energética, la promoción de la equidad de género, entre otros.

- **Identificación de controles relevantes:** identificar los controles que se han implementado para abordar los aspectos clave de la sostenibilidad. Esto puede incluir controles relacionados con la gestión ambiental, social, de gobierno corporativo, ética empresarial, cadena de suministro responsable, entre otros.
- **Recopilación de datos:** recolectar datos relevantes sobre el desempeño de la organización en relación con los objetivos de sostenibilidad y los controles implementados. Esto puede incluir datos de consumo de recursos, emisiones, indicadores de impacto social, cumplimiento de normativas, entre otros.
- **Análisis comparativo:** comparar el desempeño real de la organización con los estándares y objetivos establecidos. Esto implica evaluar si los controles implementados están logrando los resultados deseados en términos de sostenibilidad y si existen brechas entre el desempeño esperado y el real.
- **Identificación de mejoras:** identificar áreas donde los controles pueden ser mejorados o fortalecidos para aumentar su eficiencia y efectividad en la promoción de la sostenibilidad. Esto puede incluir la implementación de tecnologías más eficientes, la mejora de los procesos operativos, la capacitación del personal, entre otras medidas.
- **Monitoreo continuo:** establecer un proceso de monitoreo continuo para seguir evaluando el desempeño de los controles y realizar ajustes según sea necesario. La sostenibilidad es un proceso dinámico que requiere adaptación constante a medida que cambian las condiciones internas y externas.

Será responsabilidad de la tercera línea establecer un plan anual de auditoría en relación con los principales

riesgos de modelo de sostenibilidad. La relación entre segunda y tercera línea será muy importante para identificar aquellos controles críticos para el modelo.

13. Conclusiones

La evolución del concepto de sostenibilidad refleja un cambio profundo en cómo las empresas y sociedades perciben y abordan los problemas ambientales, sociales y económicos. Desde sus orígenes centrados en la conservación hasta su enfoque actual en la integración de los criterios ESG, la sostenibilidad ha pasado a ser un componente esencial del Compliance corporativo moderno. A medida que el mundo continúa enfrentando retos globales, la capacidad de las empresas para integrar efectivamente la sostenibilidad en sus operaciones será crucial para su éxito y resiliencia a largo plazo.

La integración de la sostenibilidad en las estrategias de Compliance no es solo una respuesta a estas exigencias regulatorias crecientes, sino una oportunidad estratégica para que las empresas fortalezcan su competitividad, resiliencia y reputación en el mercado global. A lo largo de este documento, hemos explorado cómo las normativas, como la CSRD y las NEIS en la Unión Europea, están redefiniendo los marcos de Compliance, impulsando a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles.

Las empresas que proactivamente integran los criterios ESG y otros estándares de sostenibilidad en sus operaciones pueden esperar no solo cumplir con las regulaciones actuales y futuras de manera más efectiva, sino también beneficiarse de una relación mejorada con los stakeholders, incluyendo consumidores, inversores y reguladores. Estos stakeholders cada vez valoran más la transparencia, la responsabilidad corporativa y las prácticas empresariales que respetan tanto el ambiente como los derechos humanos y contribuyen al bienestar social.

Además, las prácticas de sostenibilidad bien implementadas ofrecen ventajas económicas tangibles, como la mejora de la eficiencia energética, la reducción de costos a través del reciclaje y la gestión de residuos, y el acceso a nuevos mercados que valoran productos y servicios sostenibles. Sin embargo, las empresas deben estar preparadas para enfrentar desafíos significativos, como la complejidad regulatoria y los costos de implementación, y deben estar dispuestas a invertir en la capacitación y el desarrollo de una cultura corporativa que priorice la sostenibilidad.

La resistencia al cambio es un desafío importante, pero las empresas que lideran con el ejemplo y demuestran que las prácticas sostenibles pueden coexistir con la rentabilidad empresarial ganarán no solo en términos de cumplimiento, sino como líderes innovadores en sus respectivos campos.

En conclusión, la sostenibilidad y el Compliance deben ser vistos como aspectos complementarios de una estrategia corporativa robusta que busca no solo el éxito económico a corto plazo, sino también la viabilidad y el impacto positivo a largo plazo. Al avanzar, es esencial que las empresas continúen explorando nuevas formas de integrar estos principios en el corazón de sus operaciones, asegurando que contribuyan a un futuro más justo y sostenible para todos.

Bibliografía y Referencias

- Agnic, T. (2022). *Sostenibilidad y Compliance camino a la integración*. Recuperado de <https://administracionyeconomia.udp.cl/2022/03/01/sostenibilidad-y-Compliance-camino-a-la-integracion>
- B Corp Spain. Resumen estándares B Corp. Recuperado de <https://www.bcorpSpain.es/blog/8-temas-impacto-nuevos-estandares-b-corp>
- Castro G., y Bustamante B. (2023). Los modelos de 'Compliance' penal como manifestación de la gestión de los factores ESG y la sostenibilidad en las empresas. Recuperado de https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/modelos-Compliance-penal-manifestacion-gestion-factores-esg-sostenibilidad-empresas
- Deloitte. (2022). A Green World through ESG Compliance. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/a-green-world-through-esg-Compliance.html>
- El Confidencial. (2021). El reto de las pymes españolas: así deben mejorar su 'Compliance' y sostenibilidad. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-10-15/Compliance-sostenibilidad-pymes-elecnor-bra_3304611/
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Empresas con Propósito. (2022). Recursos sobre SBIC (Sociedades de Beneficio e Interés Común). Recuperado de <https://www.empresasconproposito.net/recursos>
- eSoftSkills Team. The Role of Compliance in Promoting Sustainability in Business. Recuperado de <https://esoftskills.com/the-role-of-Compliance-in-promoting-sustainability-in-business/>
- Foretica. (2024). Guía sobre la CSRD: Novedades y adaptación. Recuperado de <https://foretica.org/wp-content/uploads/2024/01/Guia-sobre-la-CSRD-Novedades-y-adaptacion.pdf>
- Garot, M.J., Garralda, J., Miller, K., y Tenhiälä, A. (2021). *Informe sobre la Cultura de Compliance*. IE Foundation. Recuperado de https://static.ie.edu/fundacion/pdf/ORI_INFORME_CULTURA_Compliance.pdf
- Kaminski, P., Mikkelsen, D., Poppensieker, T., y Robu, K. (2017). *Sustainable Compliance: Seven steps toward effectiveness and efficiency* McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and->

resilience/our-insights/sustainable-Compliance-seven-steps-toward-effectiveness-and-efficiency

- PwC Argentina. *Compliance y Sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/Compliance-hub/Compliance-y-sostenibilidad.html>
- <https://sustainablebusinessmodel.org/2014/06/09/working-definitions-of-sustainable-business-model-business-model-for-sustainability/>
- <https://www.business.com/articles/how-to-create-a-sustainable-business-model/>
- <https://sustainablereview.com/building-a-sustainable-business-model/>
- Guía para la elaboración e implantación de Planes Directores de Sostenibilidad. Club de Excelencia en Sostenibilidad, PwC y Fundación PwC. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/guia-planes-directores-sostenibilidad.pdf>.
- Cómo gestionar la sostenibilidad en los consejos de administración El tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los consejos de administración. DIRSE con la colaboración de Garrigues. Abril 2023. <https://www.dirse.es/wp-content/uploads/2023/04/230411-Toolkit-DIRSE-y-Garrigues-como-gestionar-la-sostenibilidad-en-los-consejos-de-administracion-1.pdf>
- Guía para la integración de criterios ESG en los Consejos de Administración. PwC, 2021. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/guia-esg-consejos-administracion.pdf>
- Reforma del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas. CNMV. 2020. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf

- La sostenibilidad en las empresas públicas desde la triple perspectiva ESG. Compromiso con los nuevos marcos regulatorios de sostenibilidad de la Unión Europea. Forética https://foretica.org/wp-content/uploads/sostenibilidad_empresas_publicas_perspectiva_esg.pdf
- ¿Cómo los nuevos modelos de riesgo 3LoD pueden eliminar la fricción y estimular la innovación? [Cómo los nuevos modelos de riesgo 3LoD pueden eliminar la fricción y estimular la innovación \(ey.com\)](#).
- [VI Informe comparativo de los Estados de Información No Financiera \(EINF\) del IBEX35](#) [VI Informe comparativo de los Estados de Información No Financiera \(EINF\) del IBEX 35 \(ey.com\)](#).
- Reglamento Delegado (UE) de 31/07/2023 por el que se completa la Directiva 2013/34/UE.
- *Implementation guidance for the materiality assessment* (EFRAG) – 23/08/2023
- *SUSTAINABILITY AT A GLANCE: EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (ESRS))* – BDO.
- COSO (ICRS).

Anexo - Relación de asociados de ASCOM que han participado en la elaboración del presente documento

Coordinadores del grupo:

- Canosa Sevillano, Juan Ignacio
- Sánchez -Ocaña Leyún, Lucía

Coordinadores del documento:

- Curbelo, David
- Fernandez Pujol, José
- Galván Gómez, Salvador

Participantes (por orden alfabético):

- Abad, Nuria
- Araujo de la Torre, Paloma
- Arias, Pedro
- Bareche, Belén
- Curbelo, David
- De Urbano Peris, Fátima
- Domenech Rey, Enric
- Fernandez Pujol, José
- Galván Gómez, Salvador
- García, Beatriz
- Garcia-Atance Morales, Sandra
- García Villaverde, Lola

- Gomez Hernández, Laura
- Lillo Orgales, María
- Lorenzo Vigiola, Iñaki
- Lozano, Ángel
- Olmo Díaz, Mar
- Pérez Boti, Elizabeth
- Quesada Palma, Alberto
- Sarrion Llau, Víctor
- Vigaray, Susana
- Vililla, Lola



**Asociación
Española
de Compliance**