

## Gobernanza

# ¿Quién manda en las empresas a la hora de afrontar el cambio climático?

**Un órgano ejecuta las políticas ambientales en la mayoría de firmas**

**El comité responde directamente ante el consejo de administración**

CARLOS OTINIANO PULIDO  
MADRID

En las compañías hay directores de recursos humanos, finanzas, tecnología e incluso de responsabilidad social corporativa (RSC). ¿Debería de existir también un jefe de medio ambiente?, es decir, ¿un ejecutivo dedicado en exclusiva a garantizar el cumplimiento de las políticas de sostenibilidad acordadas por los accionistas?

En mayo pasado, Esade y la Fundación Bancaria La Caixa publicaron un informe sobre la contribución de las empresas españolas a los objetivos de desarrollo sostenible. Al analizar los modelos de gobernanza, los investigadores encontraron que la mayoría ha creado órganos ejecutivos que se encargan del diseño e implementación de los planes.

Estos comités reciben gran variedad de nombres (principalmente comisión o dirección de sostenibilidad o de RSC), actúan de forma transversal dentro de la organización, suelen estar integrados por personas de distintas áreas y dependen directamente del consejo de administración.

“Lo que hemos observado en las memorias de las cotizadas españolas más avanzadas es que el verdadero compromiso con la sostenibilidad se manifiesta cuando, más allá de una persona encargada del tema, cuentan con una estructura de gobernanza compuesta por, al menos, tres elementos”, describe Ferran Curtó, investigador de la Cátedra de Liderazgo de Esade y coautor del informe.

Estos tres elementos son: mecanismos de reflexión permanente con los



GETTY IMAGES

grupos de interés, un plan o estrategia y un órgano ejecutivo encargado de su implementación. El jefe de este comité “debe ocupar una posición de alta dirección y tener capacidad para trabajar de forma transversal y en continua colaboración con el CEO”, detalla.

Isabel López y Claudina Caramuti, socias fundadoras de la consultora en RSC Canvas, coinciden en que la gestión de las políticas medioambientales de una organización debe atravesar

sar todos los departamentos. “Aunque las estrategias y proyectos se impulsen desde un área en concreto, se trata de cuestiones que precisan de la implicación de todos los trabajadores”, explica López.

“Para fomentar el compromiso de toda la plantilla, la figura del CEO es fundamental”, añade Caramuti. De hecho, el 71% de los empleados considera crítico que su director ejecutivo se implique en asuntos sociales, según el *Trust Barometer 2019* de Edelman. En el caso de la población, el 76% cree que los CEO deberían liderar el cambio en lugar de esperar a que los Gobiernos lo impongan. Este último indicador ha aumentado 11 puntos con respecto a 2018.

#### Modelos de gestión

Una aproximación a los organigramas de las corporaciones españolas muestra que sus modelos de gobernanza van en línea con las recomendaciones de los expertos. En Endesa, por ejemplo, el nivel más alto de responsabilidad en el desarrollo e implementación de las políticas ambientales es el comité de

dirección, que preside el consejero delegado y se ocupa de integrar estos asuntos en la toma de decisiones.

Dentro de este comité existen dos posiciones clave. El director general de relaciones institucionales y regulación es el encargado de llevar a esta instancia los temas de cambio climático para su discusión y aprobación, mientras que el director general de sostenibilidad es el responsable de la estrategia de la compañía en este campo. Ambos reportan al consejero delegado, quien informa regularmente al consejo de administración.

En Suez España, la dirección de desarrollo sostenible define el plan estratégico y coordina su despliegue en las diferentes áreas de la empresa. Este órgano depende del comité de dirección, en concreto del director de estrategia. “De esta forma pretendemos ampliar la visión directiva de nuestro equipo, al hacerlo más consciente de las consecuencias de sus decisiones y de las necesidades y expectativas de los grupos de interés”, puntualizan desde el grupo.

#### Más ejemplos

► **Acciona.** Joaquín Mollinedo, director general de relaciones institucionales, sostenibilidad y marca, es el responsable de la lucha contra el cambio climático. Reporta directamente al presidente del grupo.

► **BP.** Javier García Goyeneche, director de salud, seguridad, protección y medio ambiente, es responsable del cumplimiento de la legislación ambiental. Reporta al director de la refinería y su equipo está formado por 30 personas.

► **Iberdrola.** La gestión del medio ambiente está descentralizada, si bien es coordinada por la dirección de innovación, sostenibilidad y calidad, que depende de la presidencia.

No obstante, aclaran que dado que la principal actividad de la compañía es la gestión del agua, el compromiso ambiental “está ubicado en diferentes áreas transversales” y “compromete a toda la plantilla”.

En CaixaBank, el consejero delegado, Gonzalo Gortázar, lidera la estrategia medioambiental, que se extiende por todos los ámbitos del banco, aunque de su coordinación se ocupa la dirección ejecutiva de comunicaciones, relaciones institucionales, marca y RSC, que dirige María Luisa Martínez. En febrero pasado, la entidad aprobó también una declaración sobre cambio climático y su política de gestión de riesgos ambientales.

Pese a los avances, Ferran Curtó, de Esade, advierte de que son muy pocas las cotizadas que reportan con detalle sobre sus modelos de gestión. “En las memorias de 2017 solo identificamos un 14% que lo hacían. La tendencia es que se pone poca atención a esta cuestión y que, en líneas generales, hay pocos CEO verdaderamente comprometidos”, mantiene.

**Más que centrarla en una sola área o individuo, los expertos recomiendan un modelo de gestión transversal a toda la organización**