



Informe

# Environmental (E) and Socially (S) friendly boards: Linking board effectiveness attributes with E and S performance

# esade

Center for Corporate  
Governance



Socios de  
Esade Center  
for Corporate  
Governance:



Diligent

esadealumni

Georgeson



## Equipo de trabajo Esade:

### Mario Lara Sanz

Director de Esade  
Center for Corporate  
Governance y Director  
de Esade Madrid

### Ruth V. Aguilera (PhD)

Profesora distinguida  
en D'Amore-McKim  
School of Business,  
Northeastern University  
  
Presidenta del Consejo  
Asesor de Investigación  
de Esade Center for  
Corporate Governance

### Paula M. Infantes Sánchez (PhD)

Investigadora  
postdoctoral en Esade  
Center for Corporate  
Governance

### Kassia Nascimento Sousa

Ayudante de  
investigación en Esade  
Center for Corporate  
Governance

## Equipo de trabajo DILIGENT<sup>1</sup>:

### Rocío Arrarte

EMEA Marketing  
Manager Diligent

### Edna Frimpong

Head of International  
Research, Diligent  
Institute

<sup>1</sup> Los autores agradecen la colaboración de Diligent Institute, en especial a Eva Polyecsko (Quantitative Analyst) y Oscar Lettinga (Senior Quantitative Analyst) por su ayuda en la recopilación de la información analizada en este estudio.

# Resumen ejecutivo

→ La muestra. Empresas de 50 países. Más del 50% de las 5.295 compañías analizadas se encuentran en Estados Unidos y una de cada cuatro compañías pertenecen al sector financiero.



→ Desempeño ESG. Un 40% de las compañías obtienen una calificación de C, es decir, un desempeño ESG satisfactorio y un moderado grado de transparencia en el *reporting* de la información no financiera, según la clasificación de Refinitiv Workspace.



→ Desempeño ESG y país. Las empresas francesas se sitúan a la cabeza en cuanto a mejor desempeño ESG. Le siguen Suiza y España. Mejor desempeño ESG entre los países de origen legal civil (como Europa continental) que los de origen legal común (países anglosajones).

→ Desempeño ESG y sector. Los sectores con mejor desempeño ESG son el de materiales, suministros y consumo básico.

→ La eficacia del Consejo. Se han identificado 13 prácticas a la hora de medir la eficacia del Consejo, según la metodología seguida por Diligent:

- Tamaño del Consejo
- Igualdad de género
- Dispersión de edad
- Dispersión de nacionalidad
- *Expertise* del Consejo
- Independencia del Consejo
- Consejero entrecruzado
- Consejero desbordado
- Antigüedad del consejero independiente
- Consejero independiente coordinador (CIC)
- Dualidad del CEO
- Plan de sucesión del CEO
- Uso de *classified board*



Algunos datos sobre estas prácticas en las compañías analizadas....



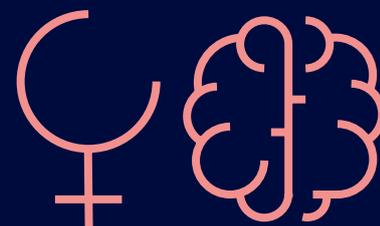
→ *Expertise* de los miembros del Consejo. Se han considerado ocho áreas de *expertise* diferentes:

- Liderazgo
- No ejecutivo
- Ejecutivo
- Industria y sector
- Internacional
- Gobierno corporativo
- Finanzas
- Tecnología

Algunos datos sobre estas áreas de *expertise* en las compañías analizadas....

- La *expertise* más representada dentro del Consejo es la de Liderazgo (en gestión de grandes equipos), ya que un 84% de los consejeros cuenta con ella.
- Con diferencia, la *expertise* menos representada es Tecnología, ya que solo el 8% de los consejeros cuenta con ella.

→ El porcentaje medio de mujeres es mayor en los Consejos con altos niveles de *expertise* en cada una de las ocho áreas, reforzando que la incorporación de mujeres a los Consejos se ha debido a que éstas aportan determinadas áreas de conocimiento.



→ Desempeño E&S y país. Los países con origen legal civil aprueban con mejor nota que aquellos con origen legal común. En el top 3, para cada caso, tenemos:

E&S	Pilar E	Pilar S
Francia	Francia	Francia
España	Japón	España
Italia	España	Italia

→ Desempeño E&S y sector. Los sectores más comprometidos con el E&S son suministros, materiales y consumo básico.

→ ¿Qué variables de eficacia del Consejo se asocian con un mejor desempeño E&S?

- Consejos diversos: de género, de nacionalidad, de edad y de *expertise*.
- Consejos independientes: que cuenten con un CIC y que los consejeros independientes no lleven muchos años en el cargo.
- Consejos no estructurados como *classified*.

→ ¿Qué áreas de *expertise* se asocian con un mejor desempeño E&S? Contar con un mayor porcentaje de consejeros con *expertise* en cualquiera de las áreas analizadas, excepto Industria y sector, se asocia con un mejor desempeño E&S. De entre todas las áreas, la *expertise* Internacional es la más valorada, seguida de Gobierno corporativo y Ejecutiva.

→ El rol de la Comisión de Sostenibilidad. De las 5.295 compañías analizadas, solo un 12% tienen constituida una Comisión de Sostenibilidad, principalmente de tipo especializada y con un alto grado de solapamiento con la Comisión de Auditoría. En general, contar con una Comisión de Sostenibilidad es determinante para un mejor desempeño E&S.



# ≡ INDICE

1 Introducción

2 Metodología y descripción de la muestra

3 El pilar de la G: gobierno corporativo

4 Los pilares de la E&S: medioambiental y social

5 ¿Qué características y áreas de *expertise* dentro del Consejo son *E&S-friendly*?

6 El rol de la Comisión de Sostenibilidad

7 Conclusiones

8 Bibliografía

9 Anexos

# 1. Introducción



En la actualidad, se han venido observando cambios en la mentalidad de la sociedad que, unidos al establecimiento de nuevas regulaciones, han exigido nuevas estrategias por parte de las empresas para garantizar su existencia a largo plazo. Como consecuencia, muchas compañías alrededor del mundo han reconocido la importancia de los temas ESG (Environmental, Social y Governance, por sus siglas en inglés) a lo largo de los últimos años. Con la pandemia provocada por el Covid-19, los diferentes grupos de interés se han cuestionado, cada vez más, cuál es el papel de las empresas y su compromiso por los asuntos ESG. No solo accionistas e inversores han mostrado su preocupación por la sostenibilidad y la viabilidad de las compañías en el largo plazo, también los consumidores y los propios empleados de las compañías son más conscientes del impacto de los servicios y productos en el medio ambiente y en la sociedad en general. Además, escándalos como los de Wirecard o Theranos han puesto de manifiesto que

el gobierno corporativo es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa y para garantizar que se llevan a cabo buenas prácticas de mercado.

Dado que los Consejos de administración son los principales responsables de establecer la dirección de las estrategias de las empresas y de su supervisión, una de las principales cuestiones que se plantean es qué prácticas de los propios Consejos, ligadas a un aumento de la eficacia del Consejo (y relacionadas con elementos clave del buen gobierno), y qué conocimientos o *expertise* de los consejeros influyen en las políticas y desempeño en E&S. Los distintos grupos de interés (empleados, clientes...) exigen al nuevo consejero que se involucre, que actúe como un verdadero supervisor y que participe en las decisiones relevantes para la compañía. El nuevo consejero, por lo tanto, debe ser capaz de articular estrategias de supervisión que fomenten la creación de valor en el largo plazo, identificando no solo las oportunidades de crecimiento sino los riesgos menos previsibles y conocidos sobre su actividad.

Para entender cómo las anteriores prácticas del Consejo, ligadas a su eficacia, se asocian con un mejor o peor desempeño en E&S, se analizaron los Consejos de casi 5.000 empresas ubicadas en 50 países diferentes. Entre las prácticas del Consejo se consideraron, por ejemplo, el tamaño del Consejo, su grado de independencia o su diversidad en cuanto a género, edad y nacionalidad. Los resultados exhiben una correlación positiva entre algunas de las prácticas mencionadas y el desempeño E&S. Por ejemplo, un mayor porcentaje de mujeres en el Consejo, una mayor diversidad de edad, contar con un Consejero Independiente Coordinador (CIC) o tener Consejos más grandes, se relacionan con un mejor desempeño E&S y una mejor puntuación en cada uno de los pilares que lo integran. No obstante, existen diferencias entre

los diferentes tipos de países, como más adelante veremos, en cuanto a la relación de las variables de eficacia del Consejo y el desempeño E&S.

Además de las características que definen la eficacia del Consejo, se tuvieron en cuenta ocho diferentes áreas de *expertise* representadas dentro de los Consejos, como, por ejemplo, *expertise* en tecnología o internacional. Los resultados señalan que siete de estas ocho áreas de *expertise* están asociadas con un mayor desempeño global en E&S y en cada pilar E y S, a excepción del *expertise* en Industria y sector.

Otra de las consecuencias del auge de los temas ESG en el Consejo es la creación de Comisiones de Sostenibilidad, principal órgano responsable de la supervisión de los asuntos en materia de sostenibilidad. En este estudio se analiza la presencia de las Comisiones de Sostenibilidad de las casi 5.000

compañías que integran la muestra, la tipología de las Comisiones establecidas, el solapamiento con otras comisiones del Consejo, así como su relación con el desempeño E&S. Los resultados apuntan claramente a que contar con una Comisión de Sostenibilidad dentro del Consejo es sinónimo de un mejor rendimiento E&S.



## 2. Metodología y descripción de la muestra



La muestra inicial analizada en este estudio está compuesta por 5.295 compañías cotizadas ubicadas en 50 países de cuatro continentes, América del Norte, Europa, Asia y Oceanía, con datos actualizados con fecha de septiembre de 2021. El listado de compañías que conforman la muestra forma parte del universo de compañías cotizadas integradas en la base de datos de CGlytics de Diligent. Debido a la falta de disponibilidad de información relativa a ESG, la muestra inicial de 5.295 compañías se ve ligeramente disminuida hasta un total de 4.828 compañías en algunos de los análisis<sup>2</sup>.

Dos bases de datos han sido utilizadas en la elaboración de este estudio. Por un lado, se ha obtenido toda la información relativa al pilar de la G a partir de la base de datos CGlytics de Diligent, proveedor de análisis de datos de gobierno corporativo más grande del mundo. Por otro lado, la información referente a los pilares de la E y la S ha sido extraída de la base de datos Refinitiv Workspace, base de datos dedicada a la cobertura de datos financieros, noticias, análisis y herramientas de productividad, así como de datos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).

En cuanto a la metodología aplicada, se ha seguido una aproximación cuantitativa, en base a los datos recogidos. En esta sección se describe la muestra en cuanto a su distribución por países y sectores industriales y a la puntuación obtenida en materia de ESG. En las dos siguientes secciones (sección 3 y 4) se presenta la descriptiva de las variables analizadas en el pilar de la G y la E y la S. Complementariamente a la descriptiva, se muestran los resultados de los análisis de correlación entre las variables de gobierno corporativo (G) y el desempeño medioambiental y social (E&S) en la sección 5. En la sección 6, se incluye el análisis de las Comisiones de Sostenibilidad. Además del análisis cuantitativo, se ha tenido en cuenta la opinión de expertos en materia de ESG, tanto procedentes del mundo académico como consejeros de empresas cotizadas.

En la siguiente tabla se presenta la distribución de compañías por país. Observamos que más del 50% de compañías de la muestra están ubicadas en Estados Unidos, seguido de Reino Unido, con casi un 11% del total de compañías (Tabla 1). En ella solo se muestran los doce primeros países en cuanto al número de

<sup>2</sup> Específicamente, hay 166 empresas que no se encuentran en la base de datos Refinitiv Workspace y 301 empresas de las que no se dispone de información relativa a ESG. El total de 4.828 compañías supone el 91% del universo de cotizadas inicial.

compañías, cuyos porcentajes agregados suponen casi el 92% del total de compañías de la muestra. Por continente, los doce países incluidos en la Tabla 1 representan los cuatro continentes de la muestra global. Si hacemos distinción entre el origen legal de esos doce países, observamos que los países con origen legal común (Estados Unidos de América, Reino Unido, Australia, Canadá e Irlanda) suponen el 75% de la muestra frente al 17% de los de origen civil.<sup>3</sup>

**Tabla 1**

Distribución de compañías por país

Origen legal	País	Porcentaje
Común	Estados Unidos de América	52,11%
	Reino Unido	10,61%
	Australia	5,82%
	Canadá	4,85%
Civil	Japón	4,38%
	Alemania	3,40%
	Francia	2,40%
	España	2,02%
	Italia	1,94%
	Países Bajos	1,85%
	Suiza	1,23%
	Común	Irlanda

**Nota:**

En esta tabla sólo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones. La distribución de compañías en los 50 países que conforman la muestra está recogida en el Anexo (Tabla A1).

La Tabla 2 muestra la distribución de compañías por sector.<sup>4</sup> En ella se observa que una de cada cuatro compañías de la muestra pertenece al sector financiero. Destacan también el sector industrial y sanitario.



**Tabla 2**

Distribución de compañías por sector (N = 5.295)

Sector	Porcentaje
Financiero	25,96%
Industria	15,12%
Sanidad	12,10%
Consumo discrecional	11,59%
Tecnologías de la información	9,89%
Materiales	7,78%
Energía	5,46%
Consumo básico	4,74%
Comunicación	4,34%
Electricidad, gas, agua	3,00%

<sup>3</sup> Para hacer la distinción entre países con origen legal civil o común hemos seguido la clasificación aportada por La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer & Vishny (1997).

<sup>4</sup> Según la metodología MSCI Global Industry Classification Standard (GICS), cada uno de los sectores engloban las siguientes industrias:

*Financiero:* bancos, servicios financieros diversificados y seguros.

*Industria:* bienes de capital, servicios comerciales y profesionales, transporte.

*Sanidad:* equipos y servicios sanitarios, productos farmacéuticos, biotecnología y ciencias de la vida.

*Consumo discrecional:* automóviles y componentes, bienes de consumo duraderos y prendas de vestir, servicios de consumo y comercio minorista.

*Tecnologías de la información:* software y servicios, hardware y equipos tecnológicos.

*Materiales:* productos químicos, materiales de construcción, envases y embalajes, metal y minería, papel y productos forestales.

*Energía:* equipos y servicios energéticos, así como petróleo, gas y combustibles consumibles.

*Consumo básico:* venta al por menor de alimentos y productos básicos, alimentos, bebidas y tabaco, productos domésticos y personales.

*Comunicación:* servicios de telecomunicaciones, medios de comunicación y entretenimiento.

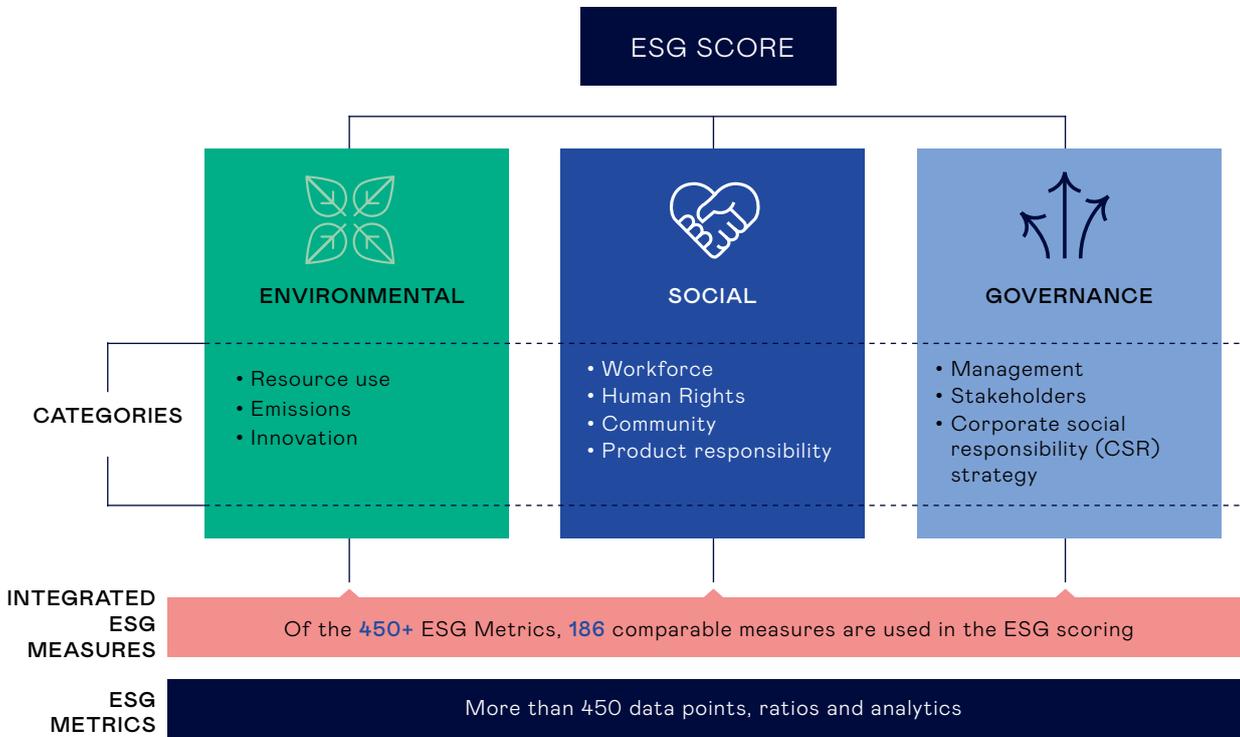
*Electricidad, gas, agua:* servicios públicos como electricidad, gas, agua, energía independiente y renovable.

## ESG Score Grade

Las puntuaciones de ESG de Refinitiv miden de una forma transparente y objetiva el desempeño, el compromiso y la eficacia en ESG, según información pública. Recopila y calcula más de 450 medidas de ESG a nivel de compañía, de las cuales un subconjunto de 186 de las más relevantes y comparables según la industria son usadas en el proceso de evaluación y puntuación

de cada compañía. Estas medidas se agrupan en diez categorías principales que conforman la puntuación de cada uno de los tres pilares y la puntuación final de ESG. Una descripción gráfica del proceso de evaluación y puntuación de ESG se detalla en la Figura 1.

**Figura 1**  
Puntuación ESG de Refinitiv



Fuente: Refinitiv



<sup>5</sup> La puntuación de los pilares de ESG es una suma relativa de las ponderaciones de las categorías que varían según la industria, tanto en las categorías de los pilares E como S. Para las categorías del pilar de la G, las ponderaciones son las mismas en todos los sectores. Para más información acerca del cálculo de la puntuación de ESG, visite el siguiente [link](#)

La siguiente tabla muestra el porcentaje de compañías según su puntuación ESG global (Tabla 3). Se observa como un casi 14% de las 4.828 compañías con información disponible sobre su puntuación en materia de ESG obtiene una puntuación de C, es decir, un desempeño ESG satisfactorio y un moderado grado de transparencia en el *reporting* de la información no financiera. Un 40% de las compañías obtienen una calificación de C global (C+, C y C-).

Solo un 11% de la muestra obtiene las tres puntuaciones más altas posibles, en la categoría de A+, A y A-, lo que indica que su desempeño en materia de ESG es excelente y presentan un alto grado de transparencia en el *reporting* de la información no financiera. Casi un 14% de la muestra califica con una puntuación de D (D+, D y D-), ligada a un desempeño ESG pobre e insuficiente transparencia en el *reporting* de los datos ESG.

Cuando analizamos dicha información por país, observamos que Francia se sitúa a la cabeza en cuanto a mejor desempeño ESG de sus compañías, con una puntuación media de 69,57 o un score de B+. Le siguen de cerca otros países europeos, como Suiza y España, y Japón, las tres economías con un score de B. A la cola se sitúan economías como Estados Unidos y Australia, con scores de C+. Para el caso de Estados Unidos se confirma que el tsunami ESG aún no ha tenido tanto impulso como en el continente europeo (Tabla 4).

El origen legal de un país, definido como la cultura social que se comparte dentro de sus fronteras, puede afectar el comportamiento y el compromiso de las empresas hacia la sostenibilidad. Por tanto, el desempeño en sostenibilidad es un balance entre la orientación a los accionistas, más relacionada con los países de origen legal común, y la orientación a los diferentes grupos de interés, predominante

**Tabla 3**

Porcentaje de compañías según su puntuación ESG global (ESG Score Grade) (N = 4.828)

ESG Score Grade	N	Porcentaje	Descripción
A+	18	0,37 %	Puntuación 'A': indica un desempeño ESG relativo <b>excelente</b> y un <b>alto</b> grado de transparencia en el <i>reporting</i> de los datos ESG (Porcentaje global 'A': 11,33%).
A	156	3,23 %	
A-	373	7,73 %	
B+	512	10,60%	Puntuación 'B': indica un desempeño ESG relativo <b>bueno</b> y un grado de transparencia <b>por encima de la media</b> en el <i>reporting</i> de los datos ESG (Porcentaje global 'B': 35,14%).
B	566	11,72%	
B-	619	12,82%	
C+	646	13,38%	Puntuación 'C': indica un desempeño ESG relativo <b>satisfactorio</b> y un <b>moderado grado de transparencia</b> en el <i>reporting</i> de los datos ESG (Porcentaje global 'C': 39,80%).
C	666	13,79%	
C-	610	12,63%	
D+	456	9,44%	Puntuación 'D': indica un desempeño ESG relativo <b>pobre</b> y un grado de transparencia <b>insuficiente</b> en el <i>reporting</i> de los datos ESG (Porcentaje global 'D': 13,71%).
D	193	4,00%	
D-	13	0,27%	
Total	4.828	100,00%	

Fuente: Refinitiv Workspace

en los países de origen legal civil. Investigaciones anteriores han encontrado que aquellos países con origen legal civil tienen una mejor Responsabilidad Social Corporativa que los países con origen legal común (por ejemplo, Liang & Renneboog, 2016). Los resultados expuestos en la Tabla 4 están en línea con estas conclusiones, ya que se observa un mejor desempeño ESG entre los países de origen legal civil.

Por sector, observamos que aquel con un mejor desempeño ESG medio es el de materiales, con una puntuación media de 54,92 o un score de B-. El sector de suministros (electricidad, gas, luz), consumo básico e industria también tienen un score medio de B-. Los sectores con peor puntuación ESG media son los de energía, financiero y sanidad, con un score medio de C+ (Tabla 5).

**Tabla 4**  
Puntuación ESG global por país (N = 4.828)

Origen legal	País	Puntuación ESG media	ESG Score Grade	Puntuación mínima	Puntuación máxima	N
Civil	Francia	69,57	B+	26,10	93,11	116
	Suiza	66,51	B	18,15	94,09	65
	España	64,35	B	13,57	88,85	70
	Japón	62,30	B	3,54	91,63	219
	Italia	62,22	B	13,50	92,10	90
	Países Bajos	59,16	B	24,94	92,60	66
	Alemania	58,85	B	10,98	93,22	173
Común	Irlanda	53,82	B-	23,68	88,44	39
	Reino Unido	52,81	B-	7,31	94,36	424
	Canadá	52,20	B-	9,65	88,42	245
	Australia	46,39	C+	8,58	93,20	298
	Estados Unidos de América	42,19	C+	3,78	94,62	2.645

Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

**Tabla 5**  
Puntuación ESG global por sector (N = 4.828)

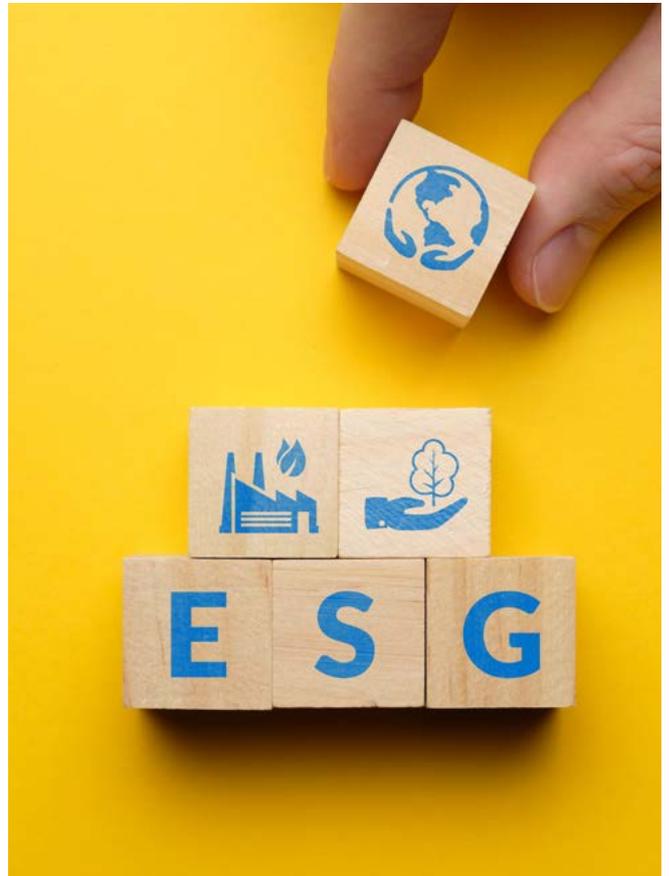
Sector	Puntuación ESG media	ESG Score Grade	Puntuación mínima	Puntuación máxima	N
Materiales	54,92	B-	8,25	90,12	378
Electricidad, gas, luz	54,90	B-	9,61	91,15	152
Consumo básico	54,01	B-	8,23	94,62	232
Industria	51,92	B-	4,01	94,09	753
Consumo discrecional	49,13	C+	8,57	93,22	575
Tecnologías de la información	47,61	C+	6,11	93,56	488
Comunicación	47,19	C+	3,54	89,07	208
Energía	46,58	C+	8,04	89,72	258
Financiero	46,44	C+	7,31	93,20	1.186
Sanidad	42,27	C+	3,78	94,36	598

## 3. El pilar de la G: gobierno corporativo

### Eficacia del Consejo

El 3 de marzo de 2011, el Financial Reporting Council (FRC) publicó su Guía sobre la Eficacia del Consejo, reemplazando así las Sugerencias de Buenas prácticas del Informe Higgs. El objetivo de la Guía era conseguir que los Consejos reflexionaran sobre cómo pueden desempeñar su rol de la manera más eficaz, centrándose en el liderazgo y la eficacia. La Guía define un Consejo eficaz como aquel que “desarrolla y promueve su visión colectiva del propósito de la empresa, la cultura, los valores y los comportamientos que desea promover en sus negocios”.

Una forma de mejorar la eficacia del Consejo es a través de su composición. Accionistas y reguladores se han propuesto mejorar la composición del Consejo y es vital que este cuente con el talento adecuado. Los accionistas y los reguladores no solo miran lo que hace el Consejo, sino también quién está sirviendo en él.



Diligent ha desarrollado una serie de 13 prácticas que, evaluadas, permiten cuantificar el grado de eficacia de un Consejo. En la Tabla 6 se definen estas 13 características y sus valores medios en la muestra analizada de 5.295 compañías. A continuación, se detalla cómo cada variable se asocia a una mejor o peor eficacia del Consejo.

**Tamaño del Consejo.** Esta variable indica el número de posiciones dentro del Consejo. Las compañías con un Consejo demasiado pequeño o demasiado grande tienen una menor eficacia de su Consejo. De media, en la muestra, los Consejos de las compañías analizadas tienen 10 miembros.

→ **¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Un mayor tamaño del Consejo está asociado con una menor eficacia del Consejo.**

**Igualdad de género.** Esta variable analiza el porcentaje de mujeres en el Consejo. La igualdad de género ideal se define por una combinación del 50%-50% de hombres y mujeres. De media, en la muestra, un 25% de las posiciones de los Consejos están ocupadas por mujeres.

→ **¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Un equilibrio de 50%-50% hombres y mujeres se asocia con una mayor eficacia del Consejo. Por lo tanto, cuanto más cerca estemos de ese equilibrio, mejor puntuación se obtiene en esta variable de eficacia del Consejo.**

**Dispersión de edad.** Esta variable analiza la edad de los consejeros y cuántos grupos de edad están representados dentro del Consejo. La dispersión de edad perfecta se define por tener todos los grupos de edad representados en el Consejo, para edades comprendidas entre 41 y 75 años. De media, en la muestra, la edad mínima de los consejeros de la muestra es de 51 años y la edad máxima es de 72 años.

→ **¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Contar con una mayor representación de los diferentes grupos de edad se relaciona con una mayor eficacia del Consejo.**

**Dispersión de nacionalidad.** Esta variable analiza la nacionalidad de los consejeros y el porcentaje de consejeros que son locales. La dispersión perfecta de nacionalidades se define por una combinación de 50%-50% de locales y no locales, asociada a una mayor eficacia del Consejo. De media, en la muestra, el 82% de las posiciones del Consejo están ocupadas por consejeros locales.

→ **¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Contar con una mayor representación de diferentes nacionalidades se relaciona con una mayor eficacia del Consejo.**

**Expertise del Consejo.** Esta variable analiza el número de áreas de *expertise* representadas dentro del Consejo. El nivel de *expertise* perfecto se define por tener todas las áreas de *expertise* representadas al menos una vez por una persona dentro del Consejo. Las áreas de *expertise* son las siguientes: Ejecutivo, No Ejecutivo, Industria y Sector, Finanzas, Liderazgo y Tecnología. De media, en la muestra, los Consejos de las compañías analizadas cuentan con cinco de las seis anteriores áreas de *expertise*.

→ **¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Cuantas más áreas de expertise estén representadas dentro del Consejo, mayor es la eficacia del Consejo.**

**Independencia del Consejo.** Esta variable analiza la independencia del Consejo. El nivel perfecto de independencia del Consejo es contar con un 100% de consejeros independientes. De media, en la muestra, el 71% de los consejeros son independientes.

→ **¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Un mayor número de consejeros independientes está asociado a una mayor eficacia del Consejo.**





**Consejero entrecruzado.** Esta variable analiza el número de consejeros de una compañía con posiciones en otros Consejos, consideradas como posiciones en empresas de la competencia. De media, en la muestra, el número de consejeros entrecruzados es de 2 consejeros.

→ ¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? **Cuantos más consejeros entrecruzados, menor es la eficacia del Consejo.**

**Consejero desbordado.** Esta variable señala cuántos consejeros están desbordados. Generalmente, se considera que un consejero está desbordado si está en tres o más Consejos (Field, Lowry & Mkrtchyan, 2013). De media, en la muestra, ningún consejero se puede considerar como desbordado.

→ ¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? **A mayor número de consejeros desbordados en una compañía, menor es la eficacia de su Consejo.**

**Antigüedad del consejero independiente.** Esta variable indica el número de consejeros independientes con una antigüedad que excede los límites que en cada regulación determinan la condición de independiente, y que puede dar indicios de falta de independencia. De media, en la muestra, las compañías analizadas tienen dos consejeros independientes con dicha antigüedad.

→ ¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? **A mayor número de consejeros independientes con elevada antigüedad, menor eficacia del Consejo.**

**Consejero independiente coordinador (CIC).** Esta variable indica si la compañía cuenta con un CIC o no. Los CIC están definidos como consejeros independientes que tienen un puesto de Senior/Líder/Vicepresidente en el Consejo. De media, en la muestra, solo el 28% de las compañías analizadas tienen un CIC.

→ ¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? **Las compañías son penalizadas cuando no hay un CIC. Por tanto, contar con un CIC en el Consejo está asociado con una mayor eficacia del Consejo.**

**Dualidad del CEO.** Esta variable indica si la posición de presidente y CEO del Consejo está ocupada por la misma persona. De media, en la muestra, en el 19% de las compañías la figura del CEO/presidente recae sobre la misma persona.

→ ¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? **Si la figura del CEO y del presidente del Consejo recae sobre la misma persona (hay dualidad del CEO), la eficacia del Consejo es menor.**

**Plan de sucesión del CEO.** Esta variable indica si la compañía tiene un plan de sucesión del CEO o no. De media, en la muestra, el 99% de las compañías analizadas cuentan con un plan de sucesión del CEO.

→ ¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Si la compañía cuenta con un plan de sucesión del CEO, la eficacia del Consejo es mayor.

**Uso de classified board.** Esta variable indica si la compañía tiene un *classified board* o no.<sup>6</sup> De media, en la muestra, el 39% de las compañías analizadas tienen un *classified board*.

→ ¿Cómo se relaciona esta práctica con la eficacia del Consejo? Si una compañía tiene *classified board*, la eficacia de su Consejo es menor.

Tabla 6

Eficacia del Consejo: definición de variables (N = 5.295)

Características del Consejo	Definición	Media
Tamaño del Consejo	Número de consejeros	10
Igualdad de género	Porcentaje de mujeres en el Consejo	25%
Edad mínima del Consejo	Edad del consejero más joven	50,62
Edad máxima del Consejo	Edad del consejero más mayor	72,73
Dispersión de nacionalidad	Porcentaje de consejeros locales	82%
Expertise del Consejo	Número de expertise certificadas, sobre un máximo de seis áreas de <i>expertise</i>	5
Independencia del Consejo	Porcentaje de consejeros independientes	71%
Consejero entrecruzado	Número de consejeros que tienen posiciones en otros Consejos	2
Consejero desbordado	Número de consejeros desbordados	0
Antigüedad del consejero independiente	Número de consejeros independientes con antigüedad	2
Consejero independiente coordinador (CIC)	La compañía tiene un CIC	0,28
Dualidad del CEO	El CEO y el presidente del Consejo es la misma persona	0,19
Plan de sucesión del CEO	La compañía tiene un plan de sucesión del CEO	0,99
Uso de <i>classified board</i>	La compañía hace uso de <i>classified board</i>	0,39

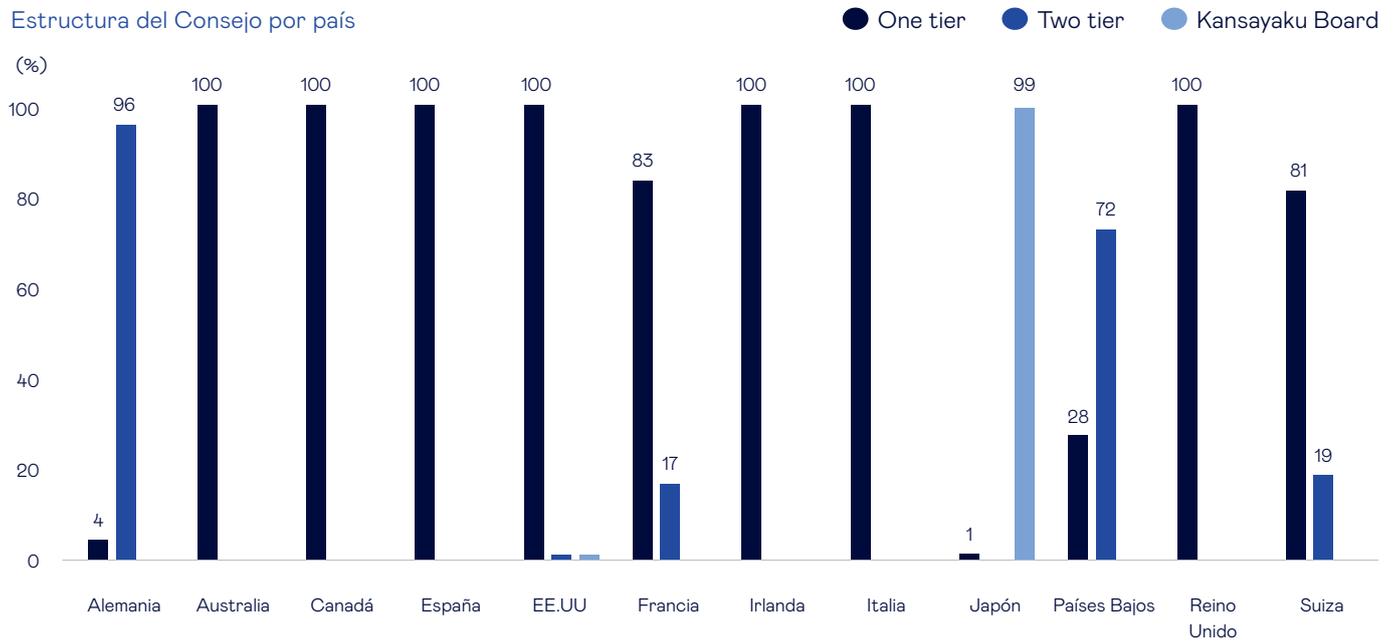
Fuente: Diligent

En cuanto a la estructura del Consejo, la mayoría de los países tienen Consejos monistas o también denominados “*one tier board*”, es decir, compañías con un único Consejo de Administración compuesto por consejeros ejecutivos y consejeros independientes (Gráfico 1). Sin embargo, en algunos países europeos, como los Países Bajos y Alemania, la estructura de Consejo más común es la dualista o “*two tier board*”, integrados por dos órganos diferentes: el consejo de supervisión y el consejo de gestión. No obstante, en Japón una tercera tipología de Consejo es la predominante, la estructura *Kansayaku*, conformada por el Consejo de Administración y el Consejo de Auditoría y Supervisión (*Kansayaku Board*).

<sup>6</sup> Un *classified board* es aquel en el que algunos consejeros sirven al Consejo por un número determinado de años, dependiendo de su posición, limitando así la posibilidad de que los accionistas los reelijan de forma anual. Aunque este tipo de Consejos garantiza la continuidad de algunos de sus miembros y promueve un buen gobierno corporativo de la compañía, también puede generar complacencia por parte de los miembros de los Consejos y orientarlos a desarrollar relaciones cercanas con el *management* de la compañía. Además, tener a un conjunto de consejeros “bloqueados” por un período de tiempo puede ser negativo para los accionistas si el Consejo toma malas decisiones o reacciona lentamente a problemas.

**Gráfico 1**

Estructura del Consejo por país

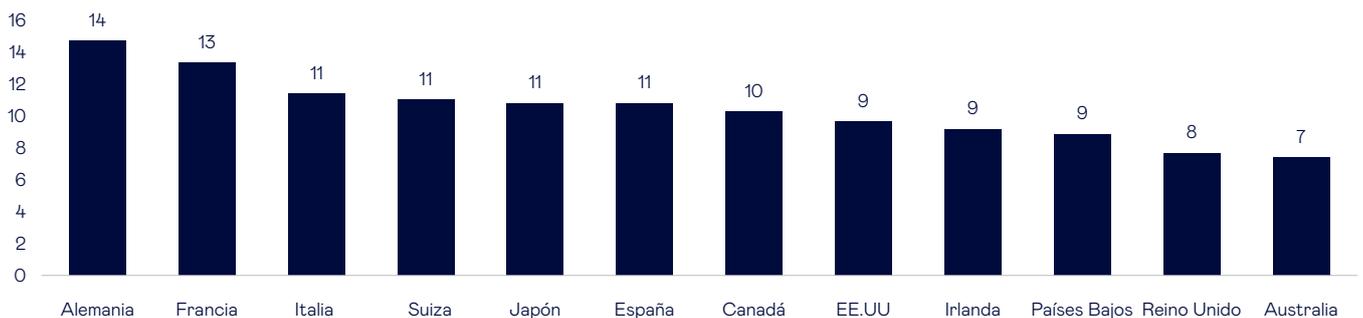


Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

De media, los consejos europeos, con excepción de los Países Bajos y Reino Unido, tienen un mayor número de consejeros, desde 14 consejeros para el caso de Alemania hasta 11 para Italia, Suiza y España (Gráfico 2). Observamos como, de media, en Alemania el número de consejeros es el doble del de Australia, conformado por siete consejeros.

**Gráfico 2**

Tamaño medio del Consejo por país



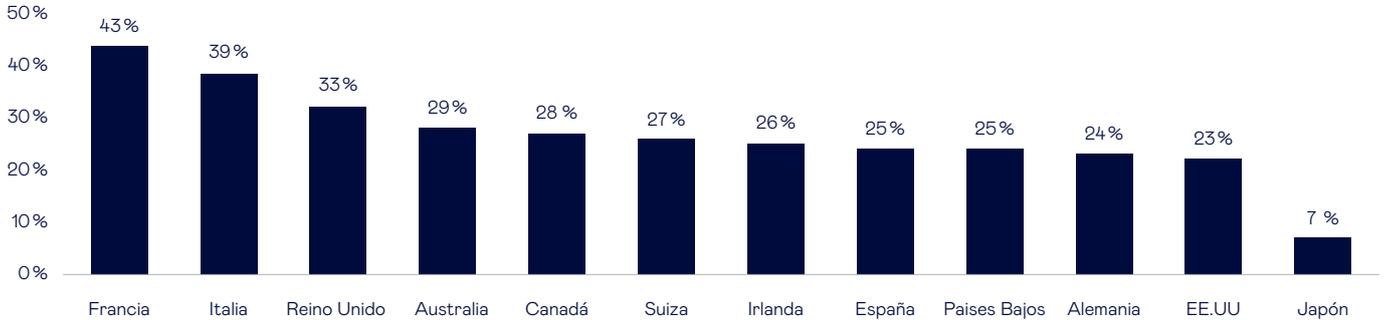
Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

En cuanto a la diversidad de género en las compañías analizadas, los resultados indican que, de media y entre los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones, Francia tiene el mayor porcentaje de mujeres en el Consejo (43%), mientras que Japón tiene el porcentaje más bajo, con solamente un 7% de mujeres consejeras (Gráfico 3). Para el conjunto de las 107 compañías cotizadas españolas analizadas, el porcentaje de mujeres en los Consejos es del 25%, aún por debajo de las recomendaciones de cuota de género establecidas por la CNMV para 2021.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> En el año 2015, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (CNMV, 2015) introduce como recomendación un porcentaje mínimo de representación por género (un 30 %) y un horizonte temporal de cinco años para alcanzarlo. En 2020, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (CNMV, 2020) incrementa el porcentaje recomendado de diversidad de género hasta el 40 % y un horizonte temporal de dos años para cumplirlo.

**Gráfico 3**

Porcentaje medio de mujeres en el Consejo por país

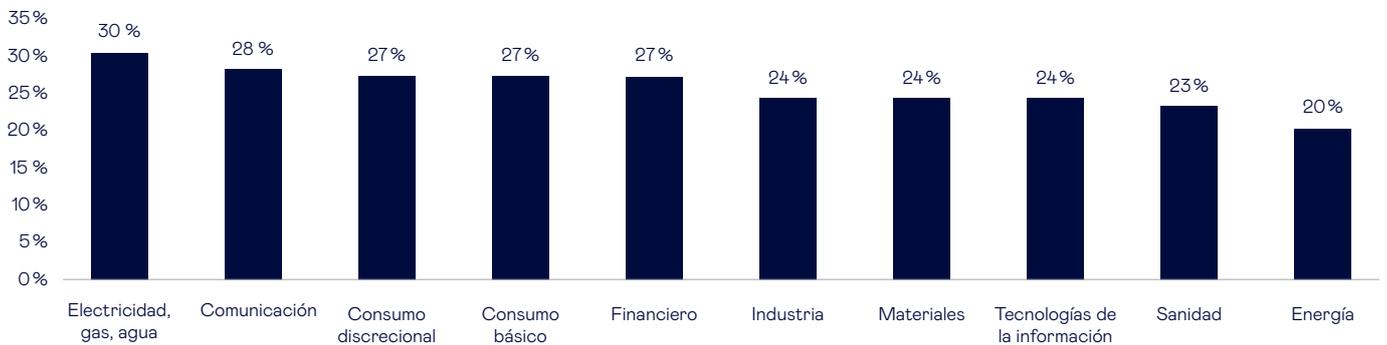


Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

Por sector, el porcentaje medio de mujeres en el Consejo presenta una variación del 10% entre los 10 sectores analizados, con una mayor representación de consejeras en el sector de suministros (electricidad, gas y agua) y comunicación (Gráfico 4).

**Gráfico 4**

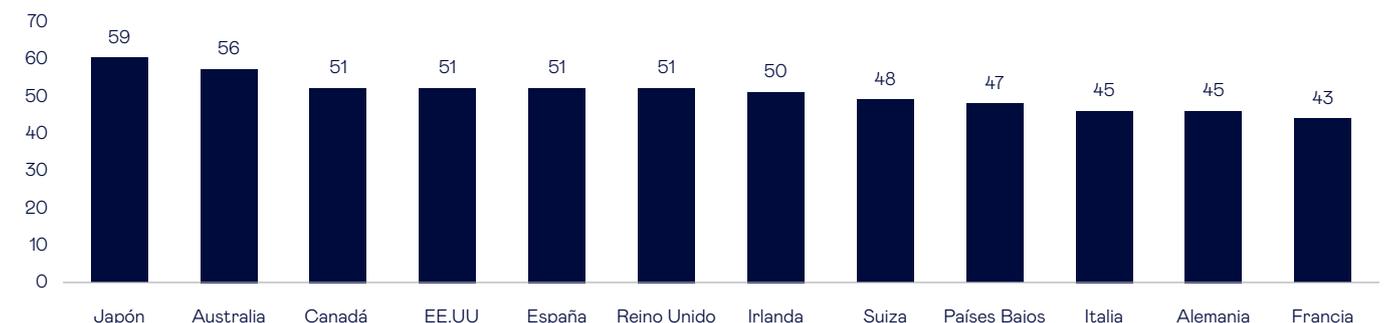
Porcentaje medio de mujeres en el Consejo por sector



En lo referente a la diversidad por edad, en comparación con otros países, Japón tiene los consejeros con la edad media más alta, tanto para la edad mínima de los consejeros como para la edad máxima. De media, los consejeros españoles más jóvenes tienen una edad media de 51 años y los más mayores de 74 años (Gráficos 5 y 6).

**Gráfico 5**

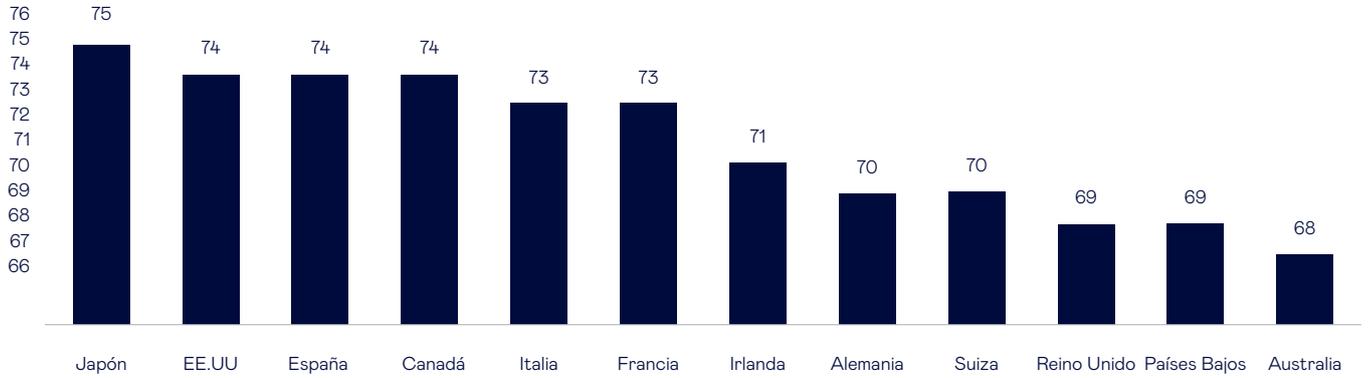
Edad mínima media de consejeros por país



Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

**Gráfico 6**

Edad máxima media de consejeros por país

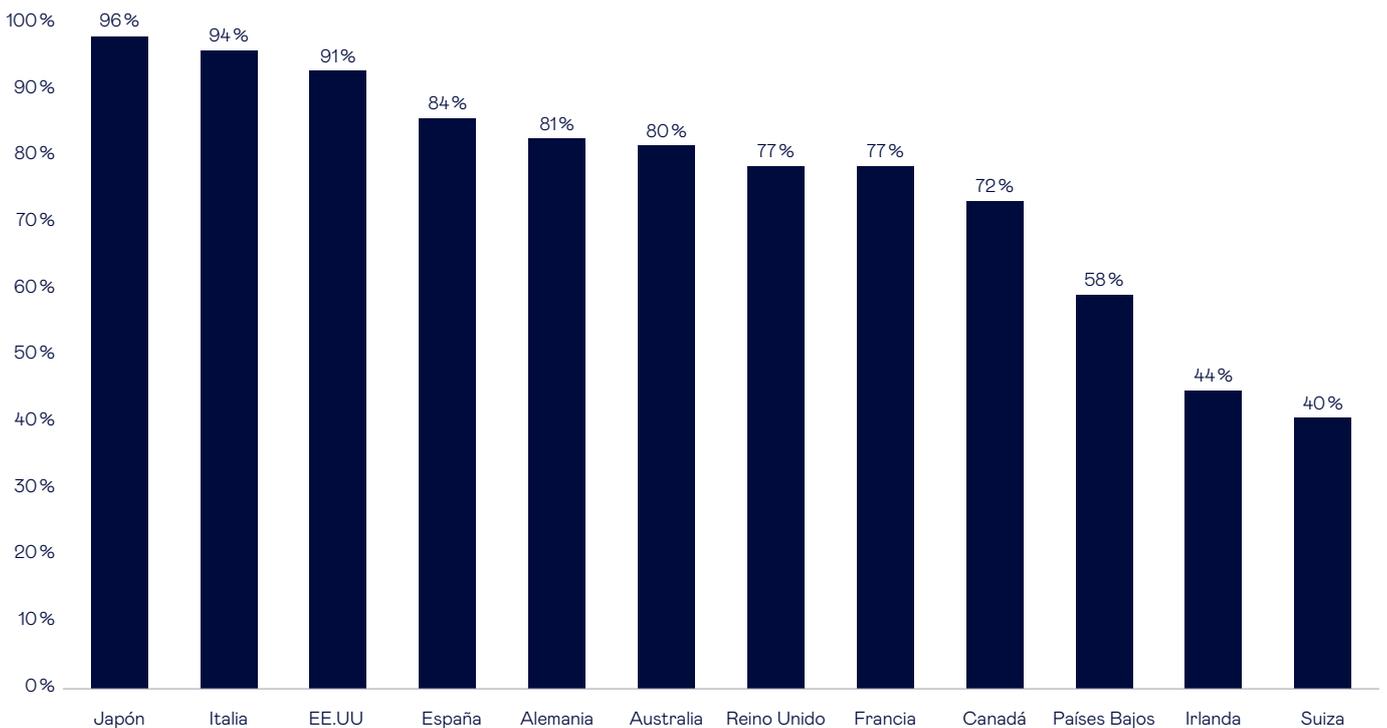


Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

En cuanto a la diversidad por nacionalidad, de media, Japón tiene el mayor porcentaje de consejeros locales, reflejo de su economía más cerrada a la multiculturalidad y más tradicional. Por el contrario, Suiza tiene el porcentaje más bajo de consejeros locales, incluso por debajo de los países anglosajones, como Irlanda, Canadá o Reino Unido. En España, de media, el 84% de sus consejeros son locales (Gráfico 7).

**Gráfico 7**

Porcentaje medio de consejeros locales por país



Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

## Expertise y disciplinas de los miembros del Consejo

Los consejeros, gracias a sus diferentes áreas de *expertise*, son los principales responsables de aportar diversidad y pluralidad de pensamiento a los debates del Consejo. La variedad de *expertise* se traduce en mayor valor para las compañías. Observamos en la siguiente tabla que, de media, las compañías analizadas tienen un 84% de consejeros con *expertise* en posiciones de Liderazgo. De media, un 83% de los consejeros tienen también *expertise* en posiciones No ejecutivas y un 78% en posiciones Ejecutivas. Con diferencia, el *expertise* menos representado en las compañías de la muestra es el referente a Tecnología, ya que solo el 8% de los consejeros cuentan con él.

**Tabla 7**

*Expertise* de los miembros del Consejo (N = 5.295)

<i>Expertise</i> en el Consejo	Definición	Porcentaje medio
Liderazgo	Experiencia en posiciones seniors de dirección y liderazgo dentro de una compañía/ unidad, con responsabilidades en el diseño general, desarrollo de la compañía/unidad, así como dirección de plantilla	84%
No ejecutivo	Experiencia en posiciones no ejecutivas en compañías cotizadas y no cotizadas durante al menos dos años consecutivos. Esta área incluye miembros del Consejo de Administración	83%
Ejecutivo	Experiencia en posiciones ejecutivas en compañías cotizadas y no cotizadas durante al menos dos años consecutivos. Esta área incluye miembros de comités ejecutivos o posiciones equivalentes y miembros del Consejo de Administración	78%
Industria y sector	Se concede <i>expertise</i> en una determinada industria y sector si el consejero ha trabajado en diferentes empresas del mismo sector o industria, según el GICS	59%
Internacional	Experiencia en posiciones en compañías en el extranjero y/o en varios países durante su carrera	43%
Gobierno corporativo	Experiencia en posiciones como secretario de la compañía, asesor legal y/o posiciones con responsabilidades de <i>compliance</i> (como, por ejemplo, <i>compliance officer</i> ). Profesionales que hayan sido miembros del comité de gobierno corporativo también reciben esta <i>expertise</i> . También aquellos que ejercen funciones de gobierno en instituciones académicas	34%
Finanzas	Experiencia como director financiero o contable principal, <i>controller</i> , contable público certificado o auditor. Además, incluye profesionales con experiencia en la supervisión de los anteriores cargos, en la supervisión o evaluación del desempeño financiero de las compañías o como contables públicos en la preparación, auditoría o evaluación de los estados financieros. También incluye experiencia financiera en cargos públicos (como, por ejemplo, Ministro de Finanzas). Personas con un doctorado en finanzas reciben también esta <i>expertise</i>	30%
Tecnología	Amplia experiencia en roles tecnológicos, incluyendo responsabilidades en tecnología de la información, desarrollo de software, digital, ciberseguridad y otros departamentos relacionados con IT. Personas con un doctorado en tecnología, tecnología de la información y ciencias informáticas reciben también esta <i>expertise</i>	8%

Fuente: Diligent

Si desagregamos estos ocho niveles de *expertise* en disciplinas, consideramos 41 disciplinas diferentes. En la Tabla 8 solo se muestran las 10 disciplinas más relevantes. De media, para las 5,295 empresas de la muestra, el 35% de sus consejeros tienen *expertise* en la disciplina de finanzas. Son también relevantes las disciplinas de asesoramiento (*advisory*) y operaciones, para las cuales, de media, el 29% de los consejeros tienen *expertise*.

**Tabla 8**

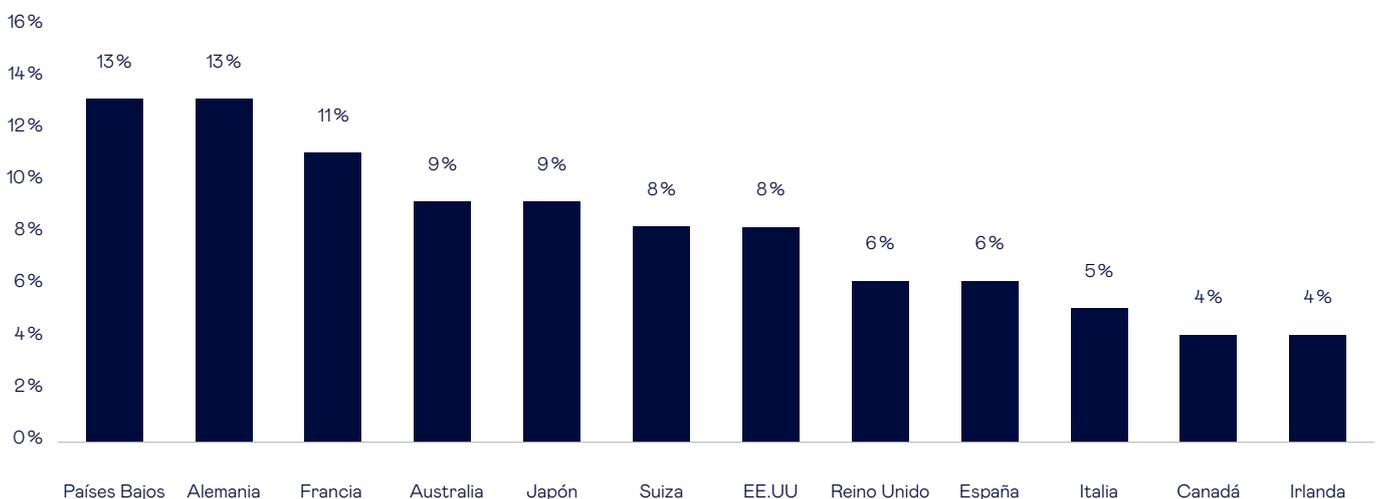
Disciplinas de los miembros del Consejo (N = 5.295)

Disciplina	Porcentaje medio
Finanzas	35%
Asesoramiento	29%
Operaciones	29%
Desarrollo corporativo	15%
Gestión de inversiones	15%
Marketing	13%
Ventas	12%
Banca	10%
Auditoría	9%
Legal	9%

Un análisis por países de cada una de las áreas de *expertise* muestra que, de media, en los Países Bajos hay un porcentaje mayor de consejeros con *expertise* en Tecnología, seguido de Alemania y Francia. En España, de media, solo un 6% de consejeros tienen *expertise* en Tecnología (Gráfico 8)

**Gráfico 8**

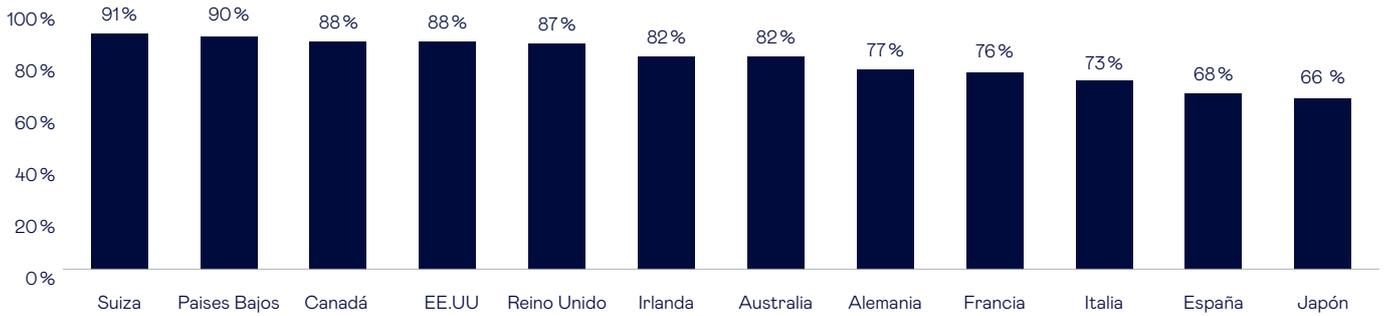
Porcentaje de consejeros con *expertise* en Tecnología por país



En cuanto al *expertise* en Liderazgo, de media, Suiza presenta un porcentaje mayor de consejeros con esta *expertise* (91%), seguido de los Países Bajos y países angloparlantes, como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido e Irlanda (Gráfico 9).

**Gráfico 9**

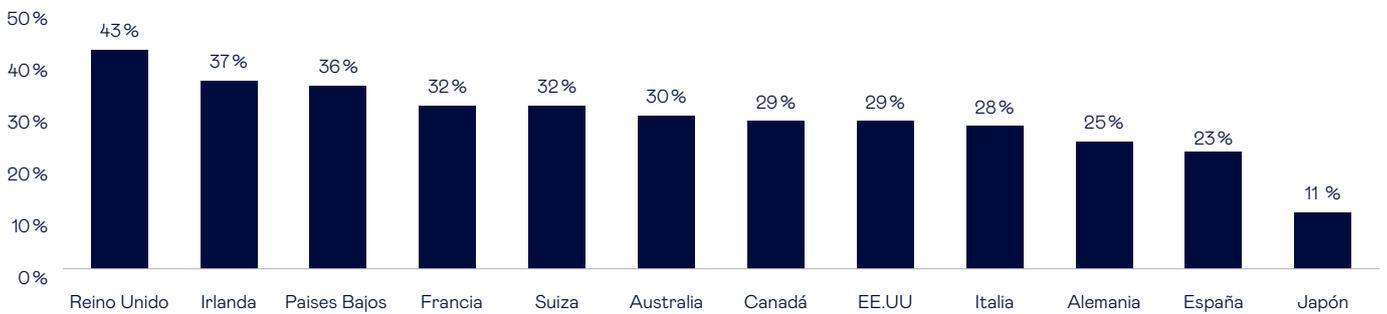
Porcentaje de consejeros con *expertise* en Liderazgo por país



Reino Unido tiene el mayor porcentaje medio de consejeros con *expertise* en Finanzas (43%), seguido, de lejos, por Irlanda, los Países Bajos y Francia. España, junto con Alemania y Japón, es uno de los países con menos consejeros con *expertise* en esta área (Gráfico 10).

**Gráfico 10**

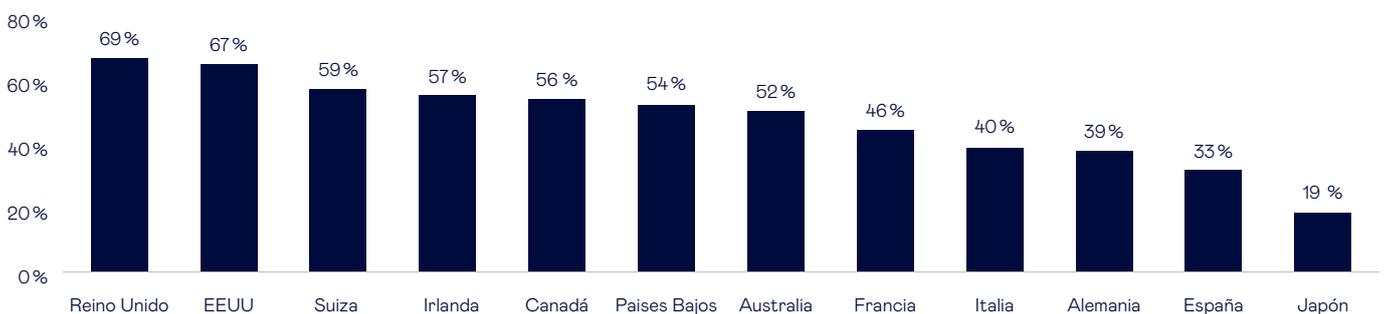
Porcentaje de consejeros con *expertise* en Finanzas por país



En lo referente al *expertise* en Industria y Sector, de media, en Reino Unido y los Estados Unidos hay un porcentaje mayor de consejeros con dicha *expertise* (69% y 67%, respectivamente). En España, solo un 33% de los consejeros tiene *expertise* en Industria y Sector, ocupando, de nuevo, una de las posiciones más bajas entre los 10 países con mayor número de observaciones (Gráfico 11).

**Gráfico 11**

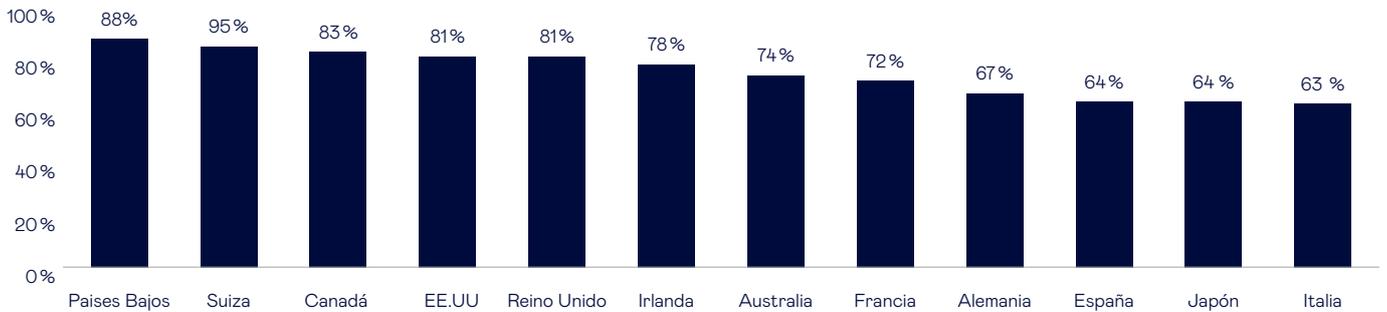
Porcentaje de consejeros con *expertise* en Industria y sector por país



De media, en los Países Bajos hay un porcentaje mayor de consejeros con *expertise* Ejecutiva (88%), seguido de Suiza y los países anglosajones. Italia, Japón y España ocupan las tres posiciones más bajas (Gráfico 12).

**Gráfico 12**

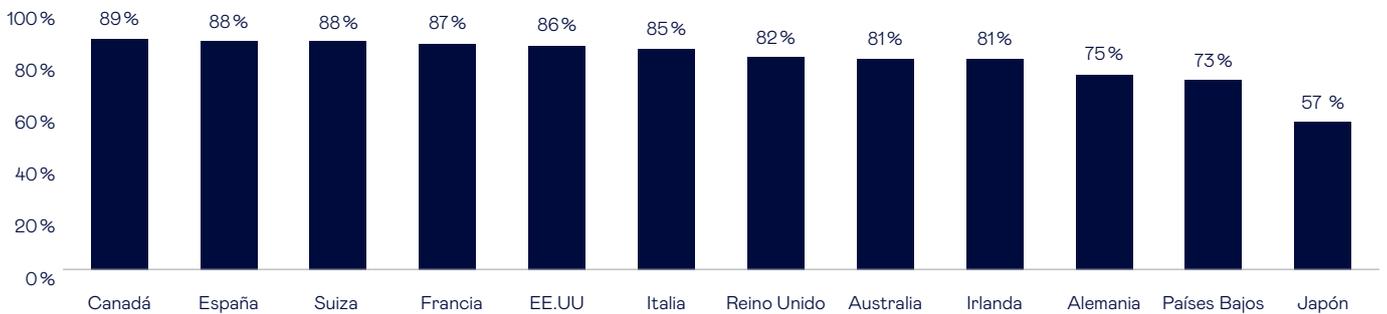
Porcentaje de consejeros con *expertise* Ejecutiva por país



Sin embargo, España presenta un alto porcentaje de consejeros con experiencia en Consejos (alta *expertise* No ejecutiva), ya que el 88% de sus consejeros cuenta con ella, haciendo que el país se sitúe el segundo en el listado de países reflejados en el Gráfico 13. Es de destacar que, en casi todos los países, con excepción de Japón, los Consejos presentan un alto porcentaje de *expertise* No ejecutiva.

**Gráfico 13**

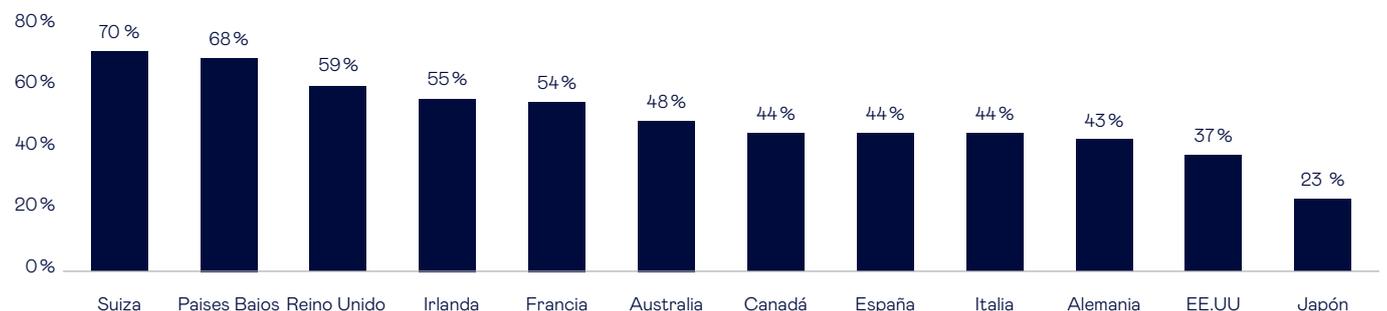
Porcentaje de consejeros con *expertise* No ejecutiva por país



De media, en Suiza y los Países Bajos hay un porcentaje mayor de consejeros con *expertise* internacional (70% y 68%), seguido de Reino Unido y Francia. El menor porcentaje de consejeros con *expertise* internacional se da en Japón, donde solo el 23% de sus consejeros cuentan con ella. El resultado aquí expuesto en el Gráfico 14 podría estar relacionado con el porcentaje medio de consejeros locales reflejado en el Gráfico 7, donde Japón presentaba el mayor porcentaje medio de consejeros locales y Suiza, por el contrario, el menor.

**Gráfico 14**

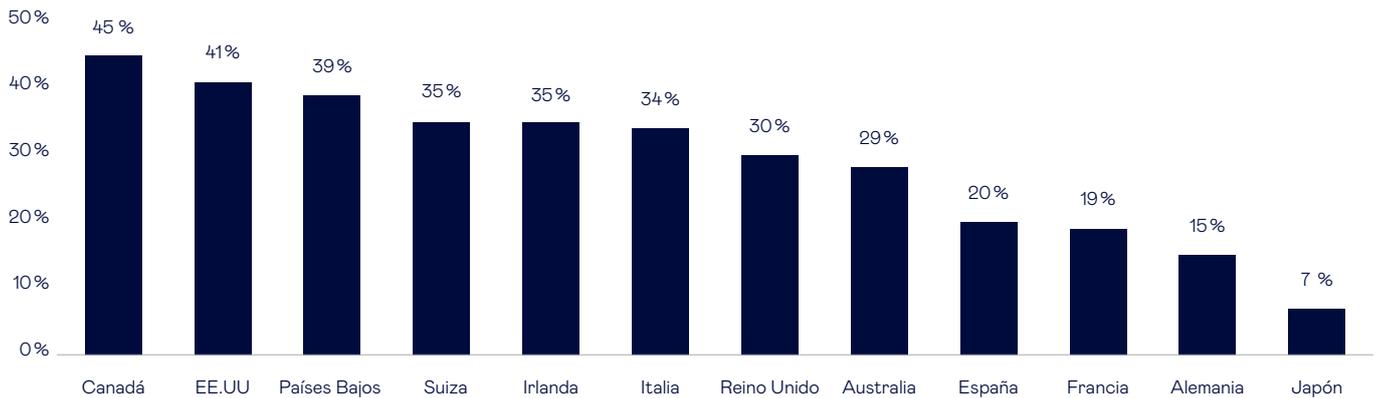
Porcentaje de consejeros con *expertise* Internacional por país



De media, en Canadá hay un porcentaje mayor de consejeros con *expertise* en Gobierno Corporativo (45%), seguido de Estados Unidos y los Países Bajos. En Japón, solamente el 7% de los miembros del Consejo tiene *expertise* en Gobierno Corporativo. En España, esta *expertise* es de las menos frecuentes (Gráfico 15).

### Gráfico 15

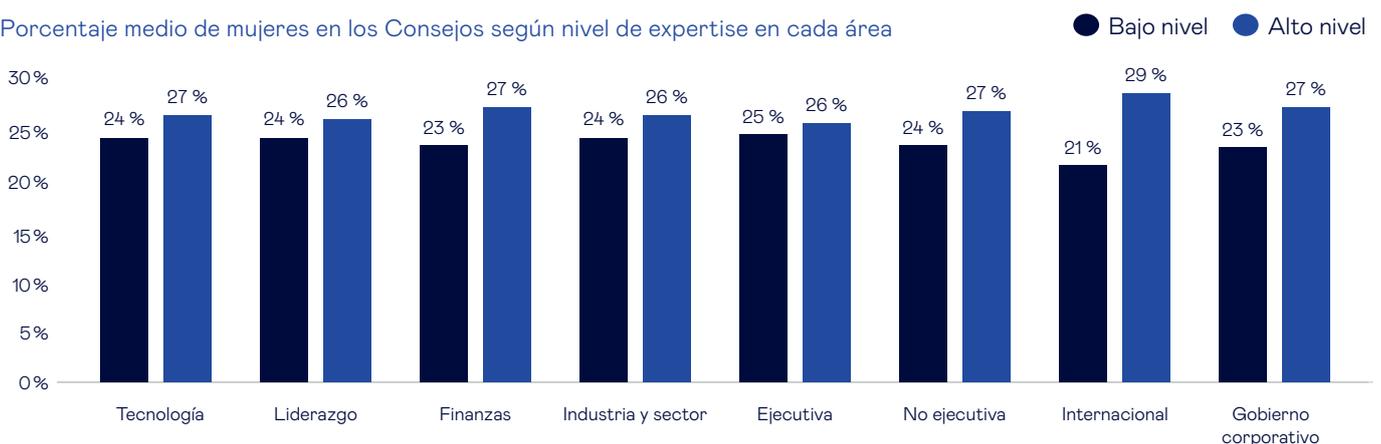
Porcentaje de consejeros con *expertise* en Gobierno corporativo por país



En cuanto al porcentaje medio de mujeres en los Consejos según el nivel de *expertise* en cada una de las ocho áreas, observamos que es mayor para altos niveles de *expertise* en todas las áreas. Por ejemplo, en el Gráfico 16 se aprecia como en aquellos Consejos que cuentan con un alto nivel de *expertise* internacional, el porcentaje medio de mujeres es el del 29% versus el 21% para los Consejos con un bajo nivel. En línea con lo que ha venido ocurriendo en los diez últimos años en muchos Consejos de empresas cotizadas, la incorporación de mujeres consejeras se ha justificado con aportar determinadas áreas de *expertise* dentro de los Consejos.

### Gráfico 16

Porcentaje medio de mujeres en los Consejos según nivel de *expertise* en cada área



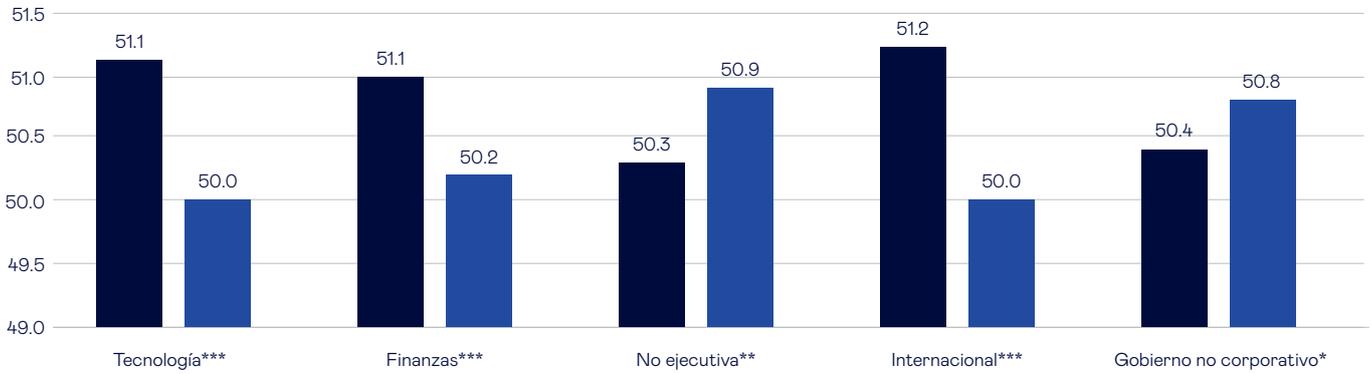
Nota: Todas las diferencias son estadísticamente significativas al 1%.

La edad mínima media entre los consejeros en aquellos Consejos con bajo o alto nivel de *expertise* no varía mucho. Solo se muestran en el Gráfico 17 aquellas áreas de *expertise* donde las diferencias son estadísticamente significativas. Por ejemplo, para la categoría de *expertise* internacional, la edad mínima media de los consejeros en los Consejos con baja *expertise* es mayor que en los Consejos con alto nivel de *expertise* internacional (51 años versus 50 años). Es decir, aquellos Consejos con poca *expertise* internacional tienen consejeros mayores, y esto es algo que también se cumple para las *expertise* en Tecnología y Finanzas.

**Gráfico 17**

Edad mínima media de los consejeros según nivel de expertise en cada área

● Bajo nivel ● Alto nivel

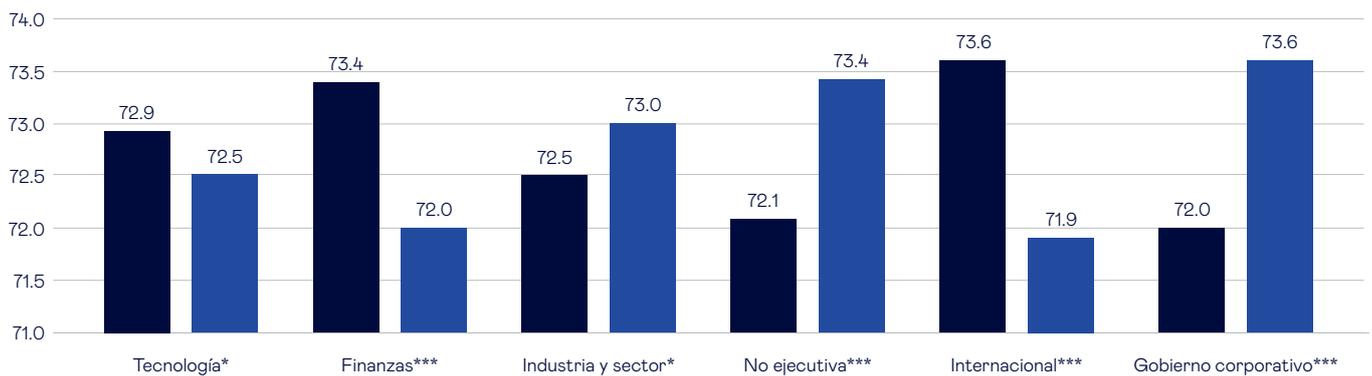


Nota. \*\*\* denota que las diferencias son estadísticamente significativas al 1%; \*\* al 5%; \* al 10%

**Gráfico 18**

Edad máxima media de los consejeros según nivel de expertise en cada área

● Bajo nivel ● Alto nivel



Nota. \*\*\* denota que las diferencias son estadísticamente significativas al 1%; \*\* al 5%; \* al 10%

## 4. Los pilares de la E&S: medioambiental y social

El objetivo de este informe es conocer qué atributos de eficacia del Consejo y *expertise* de sus miembros, como variables que forman parte del pilar G, están relacionados con un mejor o peor desempeño en los pilares E y S. Para tener una visión global de los pilares E&S, se ha calculado la media de las puntuaciones E y S para cada compañía. Por ejemplo, si una compañía tiene una puntuación de 45 en el pilar de E y una puntuación de 63 en el pilar de S, la puntuación E&S es igual a la media ponderada, es decir, 54.

En la siguiente tabla se muestra la puntuación E&S media por país. Observamos cómo Francia encabeza el listado de países con un mejor rendimiento en E&S, seguido de España e Italia. Si comparamos con la Tabla 4, dónde se mostraba el listado de países ordenados por mejor desempeño ESG, Suiza ocupa la cuarta posición versus la posición segunda en la anterior tabla para desempeño ESG. Este resultado nos podría dar indicios de que el país suizo tiene un fuerte compromiso con las variables relativas al pilar de G, ya que cuando salen fuera de juego, el país, de media, desciende dos posiciones. Otra plausible explicación es que Italia tenga un fuerte compromiso específico con los pilares E&S, lo que provoca que se sitúe por delante de Suiza y Japón. Una vez más, se observa como a la cola del listado de países se encuentran Estados Unidos y Australia.

**Tabla 9**

Puntuación E&S media por país (N = 4.828)

Origen legal	País	Puntuación E&S media	Puntuación E&S mínima	Puntuación E&S máxima	N
Civil	Francia	74,27	9,57	96,13	116
	España	69,41	10,67	96,21	70
	Italia	65,15	7,46	95,31	90
	Suiza	64,60	5,70	97,19	65
	Japón	63,42	0,70	92,20	219
	Países Bajos	60,07	17,61	92,59	66
	Alemania	56,85	1,42	93,94	173
Común	Irlanda	51,75	15,32	87,34	39
	Reino Unido	48,61	1,10	94,46	245
	Canadá	48,48	6,80	94,53	422
	Australia	41,78	4,05	94,82	298
	Estados Unidos de América	35,32	0,61	96,03	2.645

Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

Cuando nos centramos únicamente en el pilar medioambiental, vemos que los tres países con un mayor compromiso con el pilar de la E son Francia, Japón y España. Francia encabeza, una vez más, el ranking de países con mejor puntuación en alguno de los pilares E, S o G, y España también se mantiene en el top 3. Comparando con la Tabla 9 que muestra la puntuación por país en los pilares E&S agregados, observamos como Italia se ve desbancada del top 3, e incluso se sitúa por detrás de Suiza, al entrar Japón.

**Tabla 10**

Puntuación media pilar E por país (N = 4.828)

Origen legal	País	Puntuación E media	Puntuación E mínima	Puntuación E máxima	N
Civil	Francia	72,50	0,00	98,80	116
	Japón	65,51	0,00	96,62	219
	España	63,49	8,50	95,11	70
	Suiza	61,36	0,00	97,86	65
	Italia	59,73	0,00	98,01	90
	Países Bajos	54,00	0,00	97,22	66
	Alemania	51,30	0,00	96,09	173
Común	Irlanda	46,05	0,00	92,26	39
	Canadá	44,93	0,00	96,10	245
	Reino Unido	43,30	0,00	96,52	422
	Australia	33,29	0,00	96,09	298
	Estados Unidos de América	25,55	0,00	97,15	2.645

Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

En lo referente al pilar de la S, Francia de nuevo encabeza el ranking de los tres primeros países con mejor puntuación, seguido de España e Italia. Con respecto a la anterior tabla (Tabla 10), vemos como Japón desciende de la segunda posición en puntuación en el pilar E a la posición séptima en el pilar de la S. Esto nos podría indicar que Japón concede una mayor importancia al pilar de la E que a la S.

**Tabla 11**

Puntuación media pilar S por país (N = 4.828)

Origen legal	País	Puntuación S media	Puntuación S mínima	Puntuación S máxima	N
Civil	Francia	76,05	19,14	96,07	116
	España	75,34	12,83	97,3	70
	Italia	70,57	14,93	96,41	90
	Suiza	67,83	11,40	96,98	65
	Países Bajos	66,15	31,38	95,13	66
	Alemania	62,39	2,83	96,64	173
	Japón	61,33	1,39	96,66	219
Común	Irlanda	57,46	21,33	92,20	39
	Reino Unido	53,65	3,71	96,26	422
	Canadá	52,29	2,19	94,57	245
	Australia	50,26	3,55	96,23	298
	Estados Unidos de América	45,08	1,22	97,62	2.645

Nota: En esta tabla solo se muestran los 12 primeros países en cuanto al número de observaciones.

La distribución de la puntuación E&S media por sector muestra que los sectores de suministros, materiales y consumo básico ocupan las tres primeras posiciones en cuanto a un mejor desempeño medioambiental y social, sin cambios relevantes con respecto a la puntuación global de ESG reflejada en la Tabla 12.

**Tabla 12**

Puntuación E&S media por sector (N = 4.828)

Sector	Puntuación E&S media	Puntuación E&S mínima	Puntuación E&S máxima	N
Electricidad, gas, agua	53,51	2,55	94,89	152
Materiales	53,34	4,05	93,46	378
Consumo básico	52,70	4,55	97,19	232
Industria	49,42	1,64	96,03	753
Consumo discrecional	45,65	0,61	96,21	575
Energía	43,93	2,84	91,43	258
Tecnologías de la información	42,63	0,70	94,17	488
Comunicación	41,92	0,70	88,46	208
Financiero	39,07	3,56	96,19	1.186
Sanidad	35,07	0,77	95,53	598

Por sector, no hay diferencias notorias con respecto a la Tabla 12 con la puntuación global en los pilares E&S. Una vez más, los sectores más comprometidos con el medioambiente son el de suministros, materiales y consumo básico (Tabla 13).

**Tabla 13**

Puntuación media pilar E por sector (N = 4.828)

Sector	Puntuación E media	Puntuación E mínima	Puntuación E máxima	N
Electricidad, gas, agua	52,87	0,00	96,07	152
Materiales	51,41	0,00	96,50	378
Consumo básico	49,61	0,00	97,86	232
Industria	45,10	0,00	98,80	753
Energía	40,76	0,00	95,61	258
Consumo discrecional	39,90	0,00	96,38	575
Comunicación	33,56	0,00	87,33	208
Tecnologías de la información	32,45	0,00	97,15	488
Financiero	30,12	0,00	97,65	1.186
Sanidad	19,59	0,00	94,08	598

No obstante, vemos en la Tabla 14 que el sector con mejor puntuación en el pilar de la S es el de consumo básico, ligeramente por encima de los sectores de materiales y suministros. Esto puede venir provocado por el hecho de que el sector de consumo es un sector más próximo a clientes finales.

**Tabla 14**

Puntuación media pilar S por sector (N = 4.828)

Sector	Puntuación S media	Puntuación S mínima	Puntuación S máxima	N
Consumo básico	55,79	9,11	96,65	232
Materiales	55,28	3,55	94,97	378
Electricidad, gas, agua	54,15	5,11	95,87	152
Industria	53,74	3,29	96,41	753
Tecnologías de la información	52,82	1,40	97,62	488
Consumo discrecional	51,39	1,22	97,30	575
Sanidad	50,55	1,54	97,12	598
Comunicación	50,27	1,39	94,04	208
Financiero	48,02	3,71	96,23	1.186
Energía	47,11	4,51	94,63	258



## Categorías de los pilares E&S

Como se reflejaba en la Figura 1, cada uno de los pilares que componen el ESG se pueden desagrupar en categorías más específicas. Dentro del pilar de la E encontramos tres categorías diferentes: uso de los recursos, emisiones e innovación medioambiental. El pilar de la S está integrado por cuatro categorías: empleados, derechos humanos, comunidad y responsabilidad del producto. Una breve descripción de cada una de las categorías de los pilares E&S se recogen en la siguiente tabla.

**Tabla 15**

Definición de las categorías de los pilares E&S (N = 4.828)

Pilar	Categoría	Descripción
Medioambiental (E)	Uso de los Recursos	Desempeño y capacidad de una compañía para reducir el uso de materiales, energía o agua, y encontrar soluciones más ecoeficientes mejorando la gestión de la cadena de suministros.
	Emisiones	Compromiso y eficacia de una compañía para reducir las emisiones ambientales en sus procesos operativos y de producción.
	Innovación Medioambiental	Capacidad de una compañía para reducir costes y cargas medioambientales para sus clientes, creando así nuevas oportunidades de mercado a través de nuevas tecnologías y procesos medioambientales o productos de diseño ecológico.
Social (S)	Empleados	Eficacia de una compañía a la hora de brindar una mayor satisfacción laboral, un lugar de trabajo saludable y seguro, mantener la diversidad y la igualdad de oportunidades, y oportunidades de desarrollo para su plantilla.
	Derechos Humanos	Eficacia de una compañía hacia el respeto de los derechos humanos fundamentales.
	Comunidad	Compromiso de una compañía de ser un buen ciudadano, proteger la salud pública y respetar la ética empresarial.
	Responsabilidad del Producto	Capacidad de una compañía para producir bienes y servicios de calidad, velando por la salud, la seguridad, la integridad y la privacidad de datos de los clientes.

Fuente: Refinitiv

En la Tabla 16 se recoge la puntuación media de las 4,828 compañías con información disponible para cada una de estas siete categorías. Observamos que las compañías de la muestra tienen una puntuación media más alta en la categoría de Comunidad, seguida de Empleados y Responsabilidad del Producto, las tres pertenecientes al pilar de la S.

La distribución de la puntuación media para cada categoría y por país está recogida en el Anexo (Tablas A2-A8). En las tres categorías del pilar de la E, los países con mayor puntuación suelen ser Francia, España y Japón. No obstante, en la categoría de Derechos Humanos, los Países Bajos alcanzan una tercera posición, por detrás de Francia y España. También sorprende que, para la categoría de Comunidad, Canadá se ubique en la segunda posición, solo por detrás de España.

**Tabla 16**

Puntuación en cada categoría E&S (N = 4.828)

Pilar	Categoría	Puntuación media	Puntuación mínima	Puntuación máxima	N
Medioambiental (E)	Emisiones	41,97	0	99,88	4.828
	Uso de los Recursos	40,68	0	99,89	4.828
	Innovación Medioambiental	24,86	0	99,87	4.828
Social (S)	Comunidad	59,74	0,80	99,92	4.828
	Empleados	54,10	0,26	99,94	4.828
	Responsabilidad del Producto	48,97	0	99,84	4.828
	Derechos Humanos	36,95	0	98,36	4.828

## 5. ¿Qué características y áreas de *expertise* dentro del Consejo son *E&S-friendly*?

### ¿Qué características del Consejo son E&S-friendly?

En el siguiente gráfico se muestra cómo cada una de las variables que se consideran para medir la eficacia del Consejo se correlaciona con el desempeño E&S global y en cada uno de los pilares E y S.

Contar con más **consejeros entrecruzados** (asociado a una menor eficacia del Consejo) está relacionado con un mejor desempeño social. Además, contar con más **consejeros desbordados** (asociado a una menor eficacia del Consejo) está correlacionado positivamente con un mejor desempeño medioambiental y social conjunto y por separado.

Tener **más mujeres en el Consejo** (asociado a una mayor eficacia del Consejo) también se relaciona con un mejor rendimiento E&S y en cada uno de los pilares E y S. De igual manera, tener más **diversidad en cuanto a la edad de los consejeros** (asociado a una mayor eficacia del Consejo) también se relaciona con un mejor desempeño E&S. Aquellos consejos con una mayor presencia de consejeros locales, y por tanto menos **diversos en cuanto a nacionalidades** (asociado a una menor eficacia del Consejo), se relaciona con un peor desempeño E&S y en cada uno de los pilares.

Contra intuitivamente, un mayor número de **consejeros independientes** (asociado a una mayor eficacia del Consejo) no está asociado con un mejor desempeño E&S ni en el pilar social, pero sí se relaciona con un peor desempeño medioambiental. No obstante, contar con la **figura del CIC** (asociado con una mayor eficacia del Consejo) sí se relaciona con un mejor desempeño E&S y en cada pilar.

Además, tener un menor número de **consejeros independientes con una elevada antigüedad** (asociado con una mayor eficacia del Consejo) se relaciona con un mejor desempeño E&S y en cada uno de los pilares medioambiental y social.

Consejos integrados por **consejeros con expertise** (asociado con una mayor eficacia del Consejo) en diferentes áreas también se relacionan con un mejor desempeño E&S y medioambiental y social. En lo referente al **tamaño del Consejo**, y en contra de lo que se podía presumir, aquellos Consejos más grandes (asociado con una menor eficacia del Consejo) también se relacionan con un mejor desempeño E&S y en cada uno de los pilares.

También sorprende que aquellas compañías con un **plan de sucesión del CEO** (asociado con una mayor eficacia del Consejo) no necesariamente se relacionan con un mejor rendimiento E&S ni medioambiental ni social. Por el contrario, consejos con **estructura classified** (asociado con una menor eficacia del Consejo) se relacionan negativamente con el desempeño E&S y en cada uno de los pilares E y S.

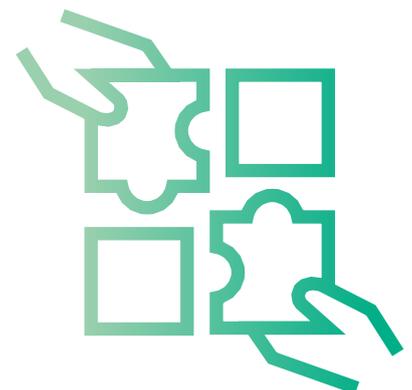
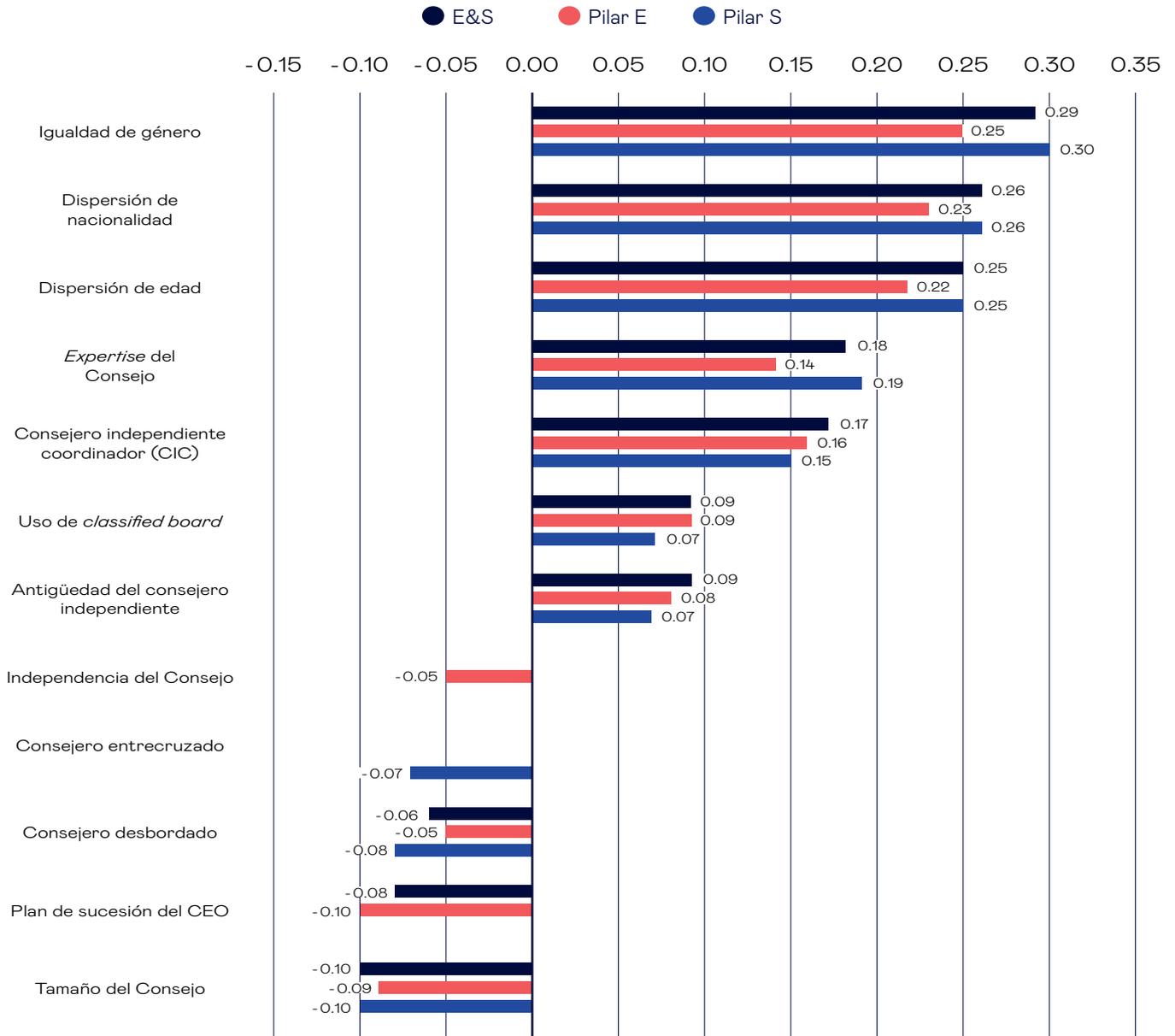


Gráfico 19

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la puntuación E&S, en el pilar E y en el pilar S (N = 4.828)



Nota: Solo las prácticas de eficacia del Consejo cuyos coeficientes son estadísticamente significativos al 1% son incluidas en el gráfico. Por lo tanto, la categoría “Dualidad del CEO” no aparece.

A nivel de categoría dentro del pilar medioambiental, observamos que aquella práctica del Consejo más relacionada con un mayor desempeño en cada categoría es la de **igualdad de género**, seguida de las otras diversidades, como de **nacionalidad**, de **edad** o de **expertise**. Sin embargo, contar con consejos de menor **tamaño** o contar con un **plan de sucesión del CEO** (ambas prácticas asociadas a una mayor

eficacia del Consejo) no está relacionado con un mejor desempeño en las tres categorías. También sorprende que tener más **consejeros independientes** (asociado con una mayor eficacia del Consejo) no está relacionado con un mejor desempeño en las categorías de “emisiones” e “innovación medioambiental” (ver Gráficos A1-A3 en el Anexo).

A nivel de categoría dentro del pilar social, también observamos que aquella práctica del Consejo más relacionada con un mayor desempeño en cada categoría es la de **igualdad de género**, seguida de las otras diversidades, como de **nacionalidad**, de edad o de **expertise**. Sin embargo, contar con consejos de menor **tamaño** o contar con un **plan de sucesión del CEO** (ambas prácticas asociadas a una mayor eficacia del Consejo) no está relacionado con un mejor desempeño en las cuatro categorías, con excepción de la de “comunidad” donde tener un **plan de sucesión del CEO** sí que está relacionado positivamente con el rendimiento. Además, un mayor número de **consejeros entrecruzados o desbordados** (ambos asociados a una menor eficacia del Consejo) consigue un mejor desempeño en las categorías de “empleados” y “comunidad”. También sorprende que tener más **consejeros independientes** (asociado con una mayor eficacia del Consejo) no está relacionado con un mejor desempeño en la categoría de “responsabilidad del producto” (ver Gráficos A4-A7 en el Anexo).

## ¿Es este comportamiento igual en todos los países?<sup>8</sup>

Hemos incluido este análisis para aportar conclusiones relevantes y diferentes, que merece la pena detallar.

→ **Países con origen legal común** (*Estados Unidos de América, Reino Unido, Australia, Canadá e Irlanda*). En los países con origen legal común, al contrario de lo que ocurre en la muestra global, a menor número de consejeros y **menor tamaño del Consejo** (asociado a una mayor eficacia del Consejo), mejor desempeño en E&S y en el pilar de la E, sin relación con el pilar de la S.

Además, a mayor **independencia en el Consejo** (asociado a una mayor eficacia del Consejo),

mejor rendimiento en E&S y en cada uno de los pilares de la E y la S.

Si se incrementa el número de **consejeros entrecruzados** (asociado a una menor eficacia del Consejo), se consigue un mejor desempeño en E&S, a diferencia de la muestra global.

Sin embargo, no hay ninguna correlación significativa entre el número de **consejeros independientes con antigüedad** (asociado a una menor eficacia del Consejo) y el desempeño en E&S conjunto y en cada pilar por separado.

También es destacable que, a diferencia de lo que ocurre en la muestra global, en los países anglosajones la figura del **presidente del Consejo y del CEO recaigan sobre la misma persona** (asociado a una menor eficacia del Consejo) está asociado con un mejor desempeño en E&S y también en los pilares de la E y la S.

Otra de las diferencias que se extraen de la comparación de este subconjunto de países con la muestra global es que aquellas compañías que cuentan con un **plan de sucesión del CEO** (asociado a una mayor eficacia del Consejo) tienen un mejor rendimiento en E&S y en cada uno de los pilares E y S.

→ **Países con origen legal civil** (*Japón, Alemania, Francia, España, Italia, Países Bajos y Suiza*). A diferencia de la muestra global, en el subconjunto de países con origen legal civil, contar con una proporción equilibrada de **consejeros locales e internacionales** (asociado a una mayor eficacia del Consejo) no está relacionado con un mejor desempeño medioambiental, quizás relacionado con la falta de consejeros extranjeros en países como Japón, Italia o España.

<sup>8</sup> Solo se han considerado los 12 países con mayor número de observaciones: Estados Unidos de América, Reino Unido, Australia, Canadá, Japón, Alemania, Francia, España, Italia, Países Bajos, Suiza e Irlanda.

Además, a mayor **independencia en el Consejo** (asociado a una mayor eficacia del Consejo), mejor rendimiento en E&S y medioambiental.

Si se incrementa el número de **consejeros entrecruzados** (asociado a una menor eficacia del Consejo), se consigue un mejor desempeño en E&S, a diferencia de la muestra global.

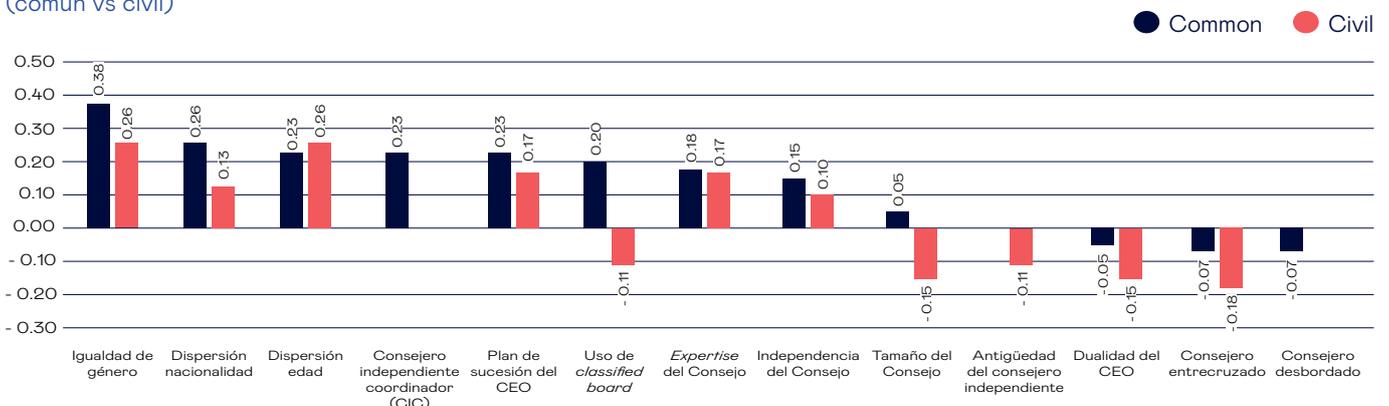
También es destacable que, a diferencia de lo que ocurre en la muestra global, en los países con origen legal civil que la figura del **presidente del Consejo y del CEO recaigan sobre la misma persona** (asociado a una menor eficacia del Consejo) está asociado con un mejor desempeño en E&S y también en los pilares de la E y la S.

Además, no se encuentra ninguna relación entre contar con la **figura del CIC** (asociado a una mayor eficacia del Consejo) y el rendimiento en E&S y medioambiental.

Otra de las diferencias que se extraen de la comparación de este subconjunto de países con la muestra global es que aquellas compañías que cuentan con un **plan de sucesión del CEO** (asociado a una mayor eficacia del Consejo) tienen un mejor rendimiento en E&S y en cada uno de los pilares E y S.

**Gráfico 20**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la puntuación E&S. Diferencia entre países con distinto origen legal (común vs civil)



**Gráfico 21**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la puntuación en el pilar E. Diferencia entre países con distinto origen legal (común vs civil)

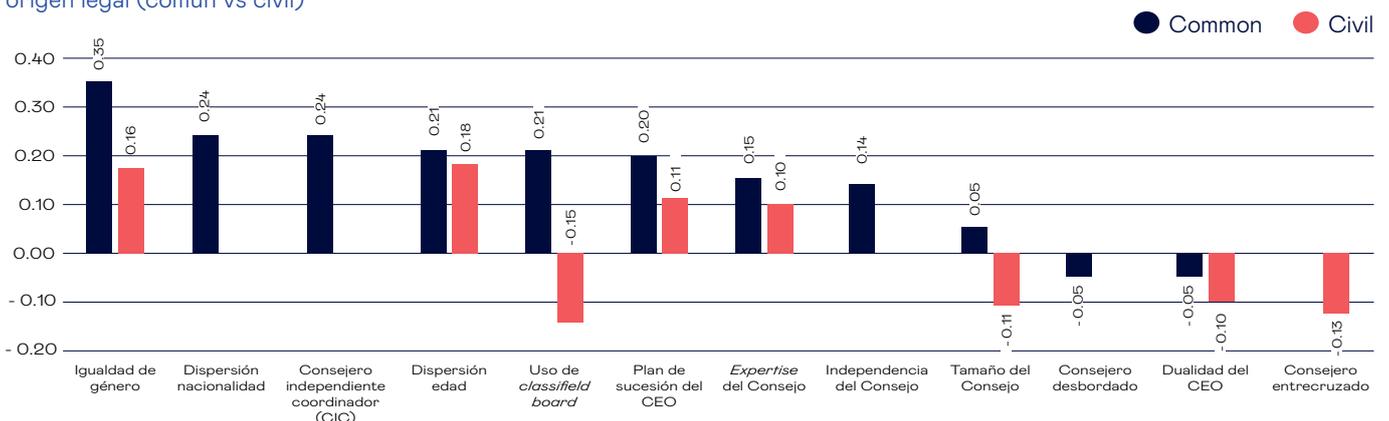
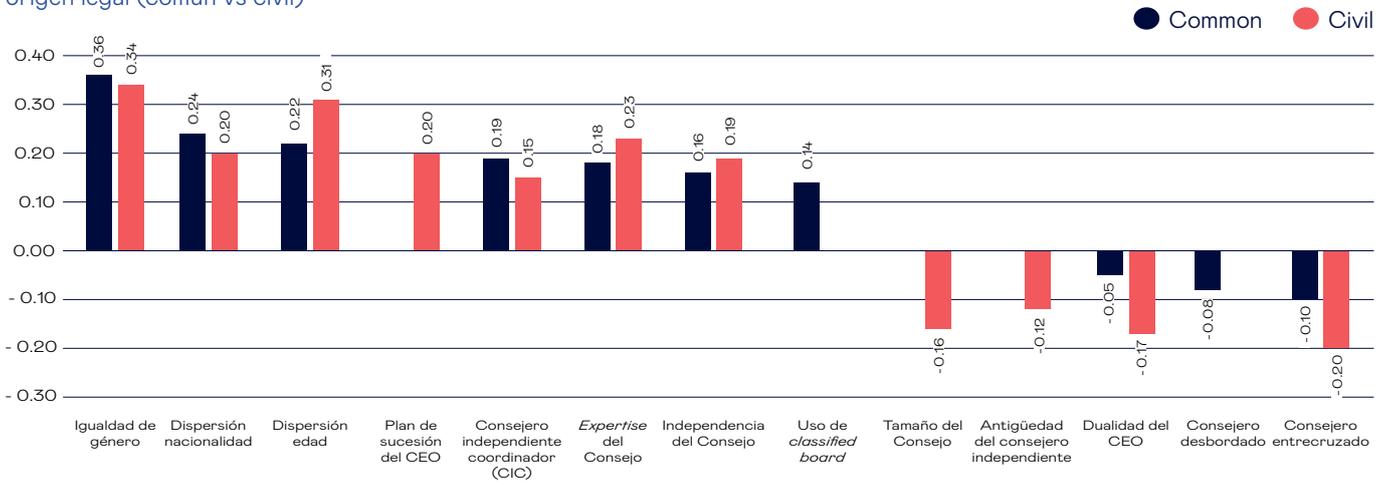


Gráfico 22

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la puntuación en el pilar S. Diferencia entre países con distinto origen legal (común vs civil)



### ¿Qué áreas de *expertise* dentro del Consejo son E&S-friendly?

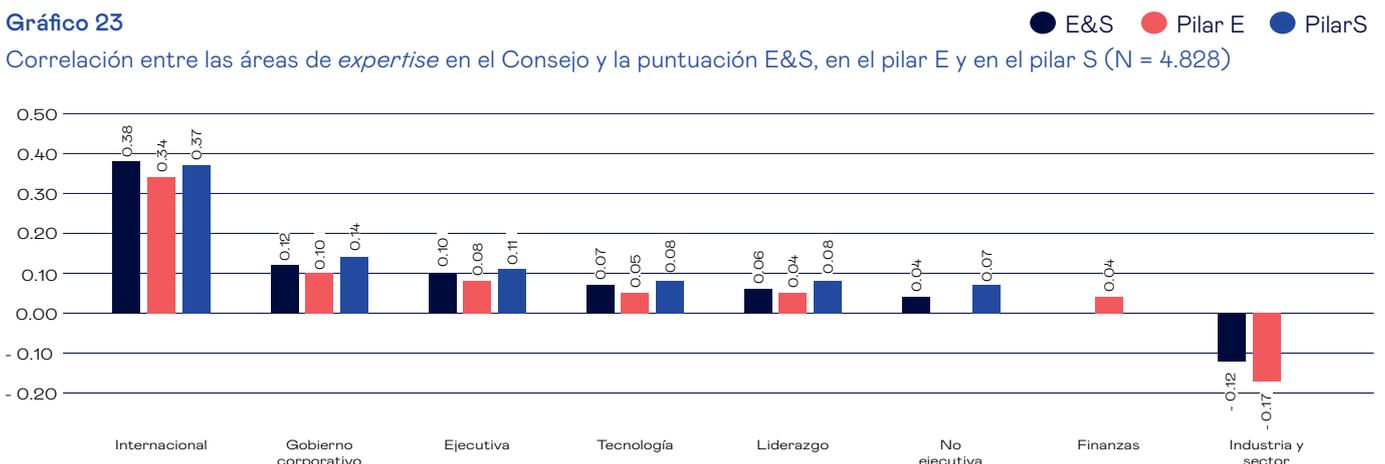
En el siguiente gráfico se muestra el grado de correlación existente entre el porcentaje de consejeros con *expertise* en cada una de las diferentes áreas y el desempeño en E&S y en cada uno de los pilares E y S. En él se observa que todas las áreas de *expertise* se relacionan positivamente con el rendimiento E&S y E y S, a excepción de la categoría industria y sector. Por tanto, contar con un mayor porcentaje de consejeros en cualquiera de las otras siete áreas de *expertise* está asociado con un mejor desempeño E&S y en cualquiera de los pilares E y S.

Además, observamos qué áreas de *expertise* en el Consejo están más o menos correlacionadas

con el desempeño E&S. Se muestra cómo aquella área de *expertise* clave para un mejor desempeño medioambiental y social es, con diferencia, la internacional, pero también contar con consejeros con *expertise* en gobierno corporativo y en posiciones ejecutivas se asocia positivamente con el desempeño E&S. Contar con consejeros con *expertise* en industria y sector, no obstante, está relacionado negativamente con el desempeño E&S, es decir, cuántos más consejeros con dicha *expertise*, peor es el rendimiento de la compañía en E&S. Similar orden de relevancia de las áreas de *expertise* encontramos para los pilares medioambiental y social, analizados individualmente.

Gráfico 23

Correlación entre las áreas de *expertise* en el Consejo y la puntuación E&S, en el pilar E y en el pilar S (N = 4.828)



A nivel de categorías dentro del pilar medioambiental, observamos que el área de *expertise* más relacionada con un mayor desempeño en cada categoría es la **internacional**, seguida muy de lejos por **gobierno corporativo** en las categorías de “uso de los recursos” y “emisiones” y **tecnología** en la categoría de “innovación medioambiental”. La *expertise* de **gobierno corporativo** tiene mayor peso en la categoría de “uso de los recursos”, frente a las otras dos, al igual que la **ejecutiva**. Una mayor *expertise* en industria y sector no está relacionada con un mejor resultado en ninguna de las tres categorías medioambientales (ver Gráficos A8-A10 en el Anexo).

A nivel de categoría dentro del pilar social, observamos de nuevo que el área de *expertise* más relacionada con un mayor desempeño en cada categoría es la **internacional**, seguida muy de lejos por **gobierno**

**corporativo, ejecutiva y tecnología** en las categorías de “empleados” y “derechos humanos”. No obstante, la *expertise* en **gobierno corporativo** se posiciona como la primera en cuanto a su relación con un mejor desempeño en la categoría de “comunidad”. Para la categoría de “responsabilidad del producto”, solo contar con *expertise* **internacional** está asociado a un mejor desempeño. Una mayor *expertise* en industria y sector no está relacionada con un mejor resultado en ninguna de las categorías sociales de “empleados”, “derechos humanos” y “responsabilidad del producto”, pero sí con “comunidad” (ver Gráficos A11-A14 en el Anexo).

**¿Es este comportamiento igual en todos los países?**<sup>9</sup>

Sí, los dos subconjuntos de países (civil vs. común) se comportan igual que la muestra global.



<sup>9</sup> Solo se han considerado los 12 países con mayor número de observaciones: Estados Unidos de América, Reino Unido, Australia, Canadá, Japón, Alemania, Francia, España, Italia, Países Bajos, Suiza e Irlanda.

## 6. El rol de la Comisión de Sostenibilidad

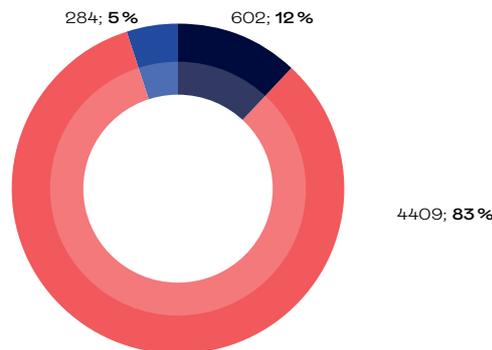
Las Comisiones de Sostenibilidad se han constituido en los últimos años como un órgano más de gobierno y de apoyo a la estrategia empresarial. Una parte significativa de su actual relevancia ha venido provocada por la preocupación que los diferentes grupos de interés y los propios accionistas han manifestado en cuanto al impacto medioambiental y social de las compañías, acelerado por la irrupción de la pandemia durante los dos últimos ejercicios. Por mencionar un dato relevante a nivel nacional, solo durante los tres últimos ejercicios (2018, 2019 y 2020) se crearon el 65% de las comisiones de sostenibilidad que a día de hoy existen en las empresas del Ibex 35.

En el conjunto de las 5,295 compañías analizadas, encontramos que solo un 12% de estas tienen constituida una Comisión de Sostenibilidad a fecha de marzo de 2022.

**Gráfico 24**

Porcentaje de compañías con Comisión de Sostenibilidad (N = 5.295 compañías)

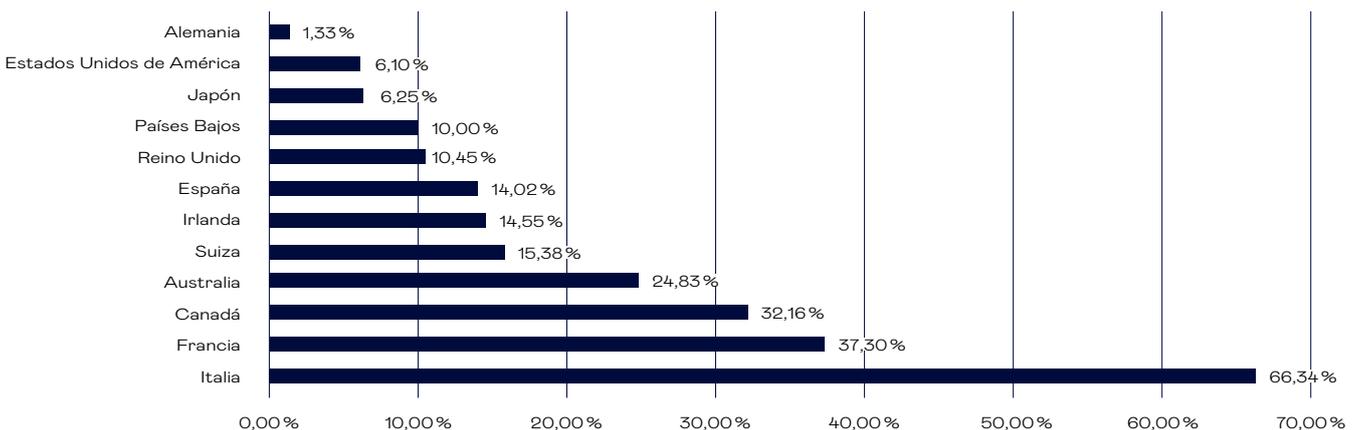
● Sí ● No ● Sin info



Si miramos la distribución por países, observamos que los países con un porcentaje mayor de compañías con Comisión de Sostenibilidad son Italia, seguido de Francia y Canadá. En España, para la muestra analizada, solo el 14% de las compañías tienen una Comisión de Sostenibilidad.

**Gráfico 25**

Porcentaje de compañías con Comisión de Sostenibilidad por país

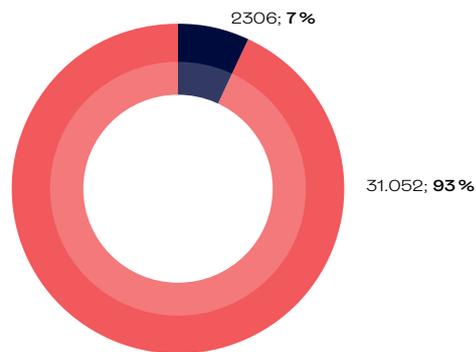


Del total de consejeros que forman parte de las 5,295 compañías analizadas, solo un 7% forman parte de la Comisión de Sostenibilidad.

**Gráfico 26**

Porcentaje de consejeros en la Comisión de Sostenibilidad (N = 33.358 consejeros)

● Sí ● No

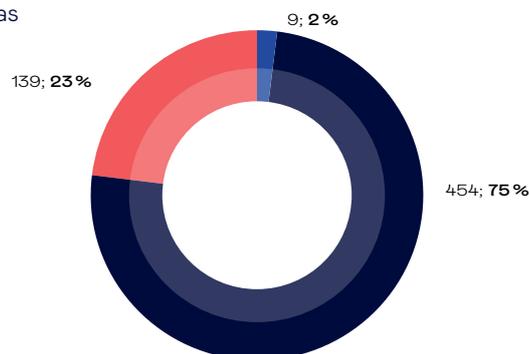


La gestión y supervisión del ESG por parte del Consejo no sigue una receta universal, pudiendo llevarse a cabo a través de comisiones específicas, creadas para tal fin, o mediante comisiones ya existentes, como la de auditoría. En algunas compañías, en lugar de contar con Comisiones de Sostenibilidad especializadas o específicas, las funciones propias de estas se integran junto con otras comisiones, denominadas híbridas. Normalmente, la Comisión de Sostenibilidad se suele integrar con las comisiones de nombramiento, retribuciones y gobierno corporativo. En el subconjunto de las 602 compañías con Comisión de Sostenibilidad establecida, se observa que en un 75% de estas se constituye de forma especializada, versus un 23% de comisiones híbridas.

**Gráfico 27**

Porcentaje de compañías según el tipo de Comisión de Sostenibilidad (N = 602 compañías)

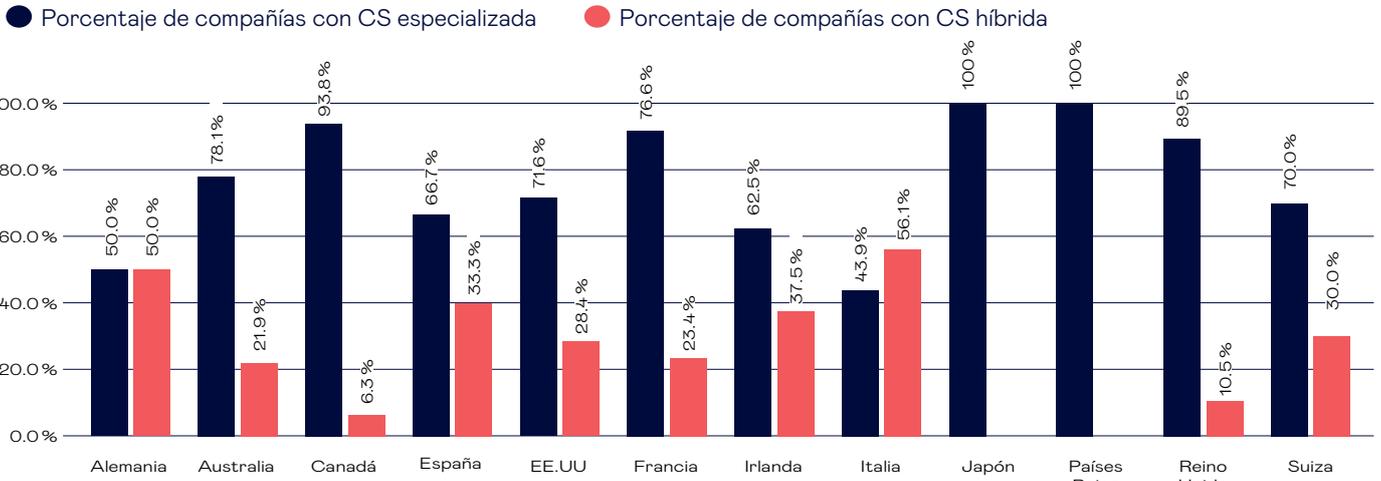
● Especializada ● Híbrida ● Ambas



La distribución por país de las compañías con Comisión de Sostenibilidad especializada o híbrida se expone en el gráfico 28. En él se indica que, tal y como ocurre para el subconjunto de las 602 compañías con Comisión de Sostenibilidad, la tipología predominante es la especializada en la mayoría de países, con excepción de Italia, donde hay una mayor prevalencia de comisiones híbridas, y Alemania, donde se equipara el porcentaje de especializadas e híbridas.

**Gráfico 28**

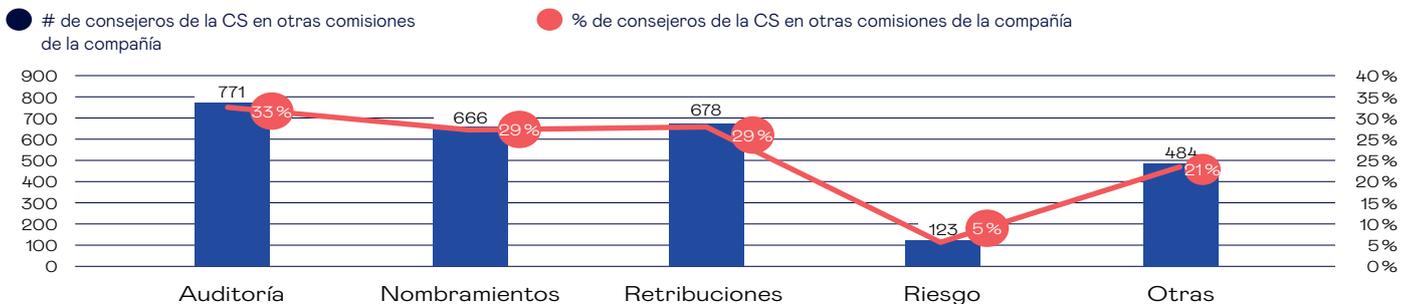
Porcentaje de compañías según el tipo de Comisión de Sostenibilidad por país (N = 602 compañías)



Debido al alto grado de solapamiento que existe entre las diferentes comisiones del Consejo, en el Gráfico 29 se muestra en qué otras comisiones también se sientan los miembros de las comisiones de Sostenibilidad. Se observa cómo el mayor solapamiento ocurre con la Comisión de Auditoría, en la que un 33% de los miembros de la Comisión de Sostenibilidad ocupan alguna posición.

**Gráfico 29**

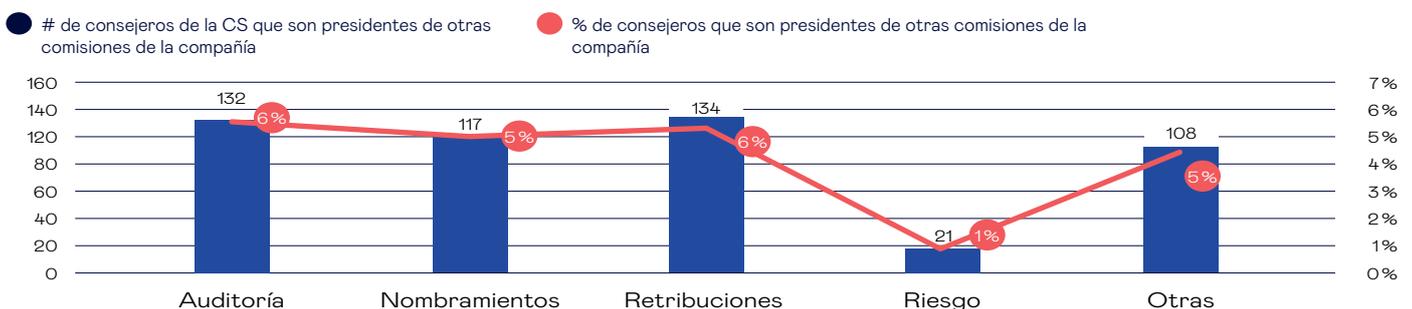
Número y porcentaje de consejeros de la Comisión de Sostenibilidad en otras comisiones del Consejo de la compañía (N = 2.722 consejeros)



Además, en el Gráfico 30 se muestra el número y porcentaje de miembros de la Comisión de Sostenibilidad que ocupan el rol de presidente en otras comisiones de la compañía. Auditoría y retribuciones recibe el mayor número de consejeros de la Comisión de Sostenibilidad en puestos de presidencia.

**Gráfico 30**

Número y porcentaje de consejeros de la Comisión de Sostenibilidad que son presidentes de otras comisiones del Consejo de la compañía (N = 512 consejeros)

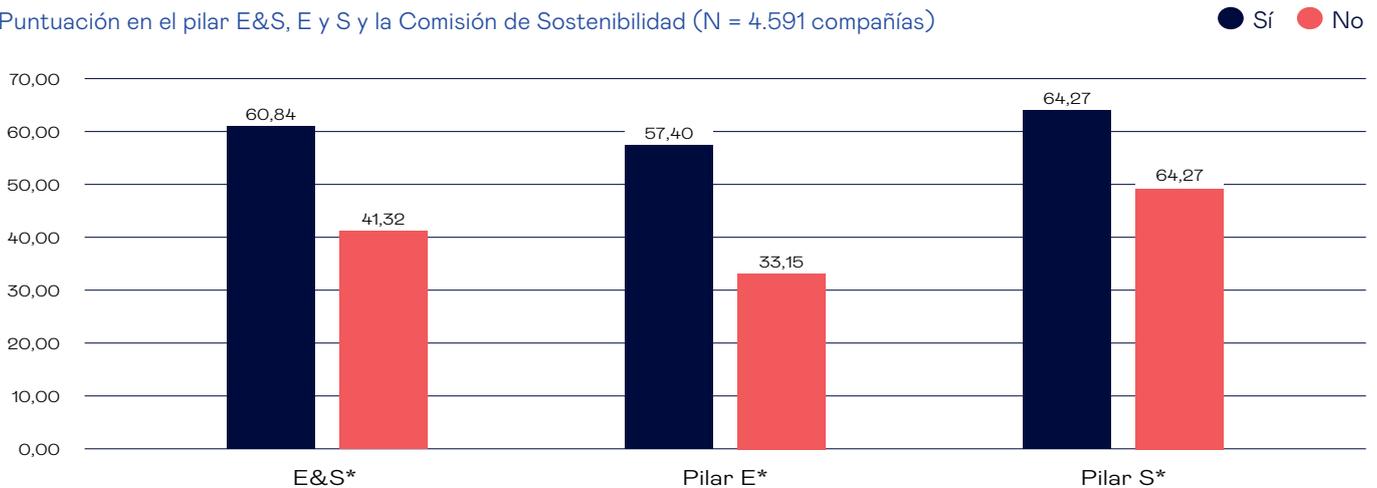


## ¿Qué importancia tiene la Comisión de Sostenibilidad en los asuntos E&S?

De media, las compañías analizadas con Comisión de Sostenibilidad tienen un mayor rendimiento medioambiental y social y en cada uno de estos pilares por separado. Contar con una Comisión de Sostenibilidad puntúa 19 puntos por encima en el rendimiento E&S si se compara con no tenerla y esta diferencia se acentúa para el pilar medioambiental, para el cual tener una Comisión de Sostenibilidad puntúa 24 puntos al alza.

**Gráfico 31**

Puntuación en el pilar E&S, E y S y la Comisión de Sostenibilidad (N = 4.591 compañías)

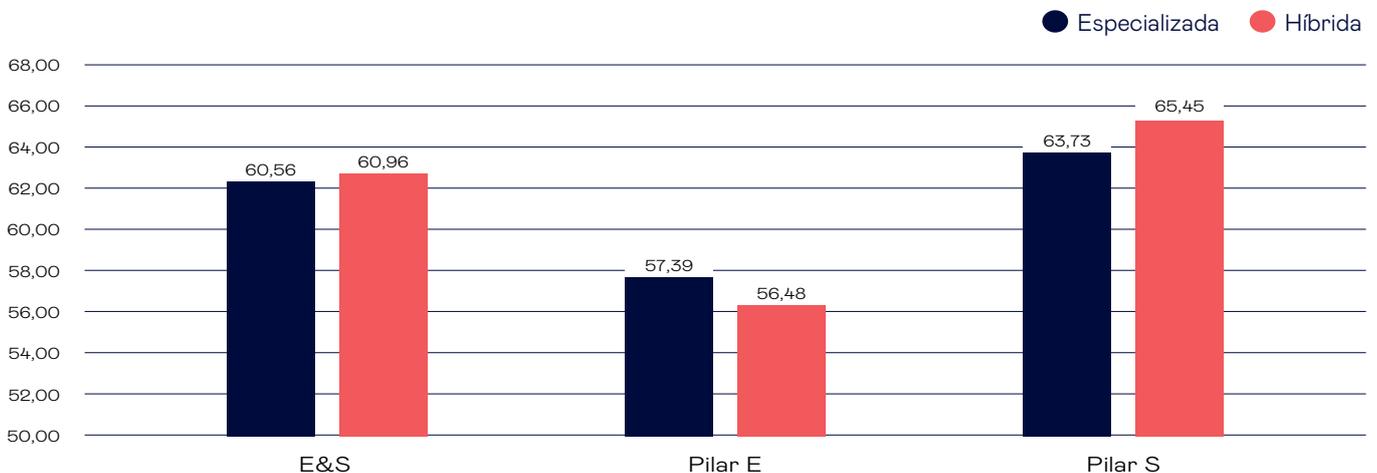


Nota: Las diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos se denotan con un asterisco (\*).

Sin embargo, que la Comisión de Sostenibilidad sea de un tipo u de otro no tiene ninguna diferencia en cuanto a la puntuación en el pilar E&S, medioambiental y social por separado. Como se observa en el siguiente gráfico, ambos tipos de comisiones tienen una valoración medioambiental y social muy similar.

**Gráfico 32**

Puntuación en el pilar E&S, E y S según la tipología de Comisión de Sostenibilidad (N= 4.591 compañías)



# 7. Conclusiones

## 1. La diversidad “impacta” positivamente en el desempeño medioambiental y social (E&S)<sup>10</sup>

Los resultados del estudio demuestran que las prácticas de diversidad en los Consejos, en cualquiera de sus ámbitos: género, nacionalidad, edad y *expertise* o experiencia profesional, son los factores que tienen un mayor grado de correlación positiva con el desempeño medioambiental y social. Destaca, de entre todos los ámbitos de diversidad analizados, la diversidad de género.

Son numerosas las investigaciones anteriores que han puesto de manifiesto que la diversidad aporta valor y conduce a mejores resultados financieros y de sostenibilidad medioambiental y social. Los consejos más diversos se nutren de conocimiento menos tradicional y específico que es aportado por los consejeros minoritarios, representados por mujeres, extranjeros, jóvenes y con *expertise* o *background* profesional muy diferente. Además, los consejos más diversos también demuestran una mayor preocupación y se posicionan a la hora de tratar las desigualdades sociales, las cuales, están íntimamente relacionadas con los pilares medioambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés).

En base a nuestros resultados, podríamos concluir que para tener un mejor desempeño en E&S hay que romper con la tradición de consejos “*male, pale and stale*”. A continuación, destacamos las principales conclusiones con respecto a cada de una de las diversidades analizadas.

→ **Diversidad de género.** Dado que la diversidad de género es la que tiene un mayor “impacto” en el desempeño en E&S, analizado tanto

conjuntamente como por separado, podríamos afirmar que el ESG es un ámbito al que la diversidad de género contribuye de forma muy relevante. Recientemente, un estudio de Diligent Institute (2022), en colaboración con otras entidades, confirmó que las consejeras aportan diversos conjuntos de habilidades al Consejo, ya que éstas tienen el doble de probabilidad de tener experiencia en sostenibilidad en comparación con sus homólogos masculinos. Otros estudios anteriores también corroboran nuestro principal hallazgo (por ejemplo, un estudio de PwC en 2020 sobre talento y diversidad en los Consejos). Por ejemplo, en el caso de España, en el conjunto de las empresas del Ibex 35 se observa que hay una gran representación femenina en las comisiones de Sostenibilidad y que muchas de estas comisiones están presididas por una mujer (Esade Center for Corporate Governance, 2021).

Sin embargo, hay algunas cuestiones que aún precisan aclararse, especialmente, las referentes a dar una respuesta a si el ESG es un juego de mujeres o no. En el epicentro de la cuestión surge un debate que nos remonta, casi, a los comicios de la humanidad: ¿qué ha sido primero, el huevo o la gallina? O en términos relacionados, ¿las compañías que necesitan mejorar su *expertise* en ESG y, por tanto, su desempeño ESG, contratan a más mujeres en sus Consejos? O, ¿las compañías que tienen más mujeres en sus Consejos tienen un mejor rendimiento ESG?

→ **Diversidad de nacionalidad.** El discurso de diversidad de muchas compañías está centrado en el tema de la diversidad de género y en los beneficios asociados a ésta. Sin embargo, los

<sup>10</sup> Hacemos énfasis en la palabra “impactar”, ya que, debido al tipo de datos utilizados (de corte transversal), no podemos inferir causalidad, pero sí correlaciones entre las variables analizadas.

hallazgos de nuestro estudio muestran cómo la diversidad de nacionalidad también presenta una fuerte correlación con la eficacia del Consejo. En un mundo globalizado donde las compañías operan en distintos países e interactúan con diversas culturas, la diversidad de nacionalidad es fundamental para que los Consejos tengan ideas innovadoras y reduzcan los riesgos asociados a elementos culturales estáticos.

En 2020, fue presentada en los Estados Unidos una demanda judicial contra Cisco Systems Inc. en la que se alegaba discriminación contra un empleado debido a su casta (Attri, Joshi & Bapuji, 2021). En 2018, H&M también fue objetivo de diversas protestas contra discriminación racial por un lema en una de las sudaderas de la firma (El Español, 2018). En cualquiera de estos casos, se ha cuestionado si esto hubiera pasado o no si personas de diversas nacionalidades hubiesen sido parte del proceso de decisión, como, por ejemplo, en el Consejo.

Aunque muchas empresas todavía creen que la diversidad de nacionalidad puede aumentar el tiempo empleado en la toma de decisiones, los datos analizados en este estudio presentan una correlación positiva entre la diversidad de nacionalidades de los consejeros y la eficacia del Consejo. Además, la diversidad de nacionalidad aporta una mirada nueva y poco tradicional dentro de los Consejos, la cual favorece la lucha contra la discriminación por raza, etnia o cultura que representa uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades).<sup>11</sup>

→ **Diversidad de edad.** Al igual que la diversidad de género o de nacionalidad, la diversidad de edad también tiene un impacto positivo en la eficacia del Consejo. Existen estudios que incluso cuestionan si la diversidad de edad no es más importante que las otras

dos mencionadas. Por ejemplo, según la encuesta anual a consejeros lanzada por PwC en 2017, el 90% de los consejeros participantes concluyeron que la diversidad de edad es importante para fomentar la diversidad de pensamiento, un porcentaje que supera tanto a la diversidad de género como de raza.

Mientras la experiencia del sector y de la propia empresa siguen siendo una parte clave del perfil de consejeros, la velocidad de los cambios en la sociedad y en la industria en los últimos años ha mostrado que la dinámica es tan importante como la experiencia. En sectores como el de tecnología, los consejeros más jóvenes aportan *expertise* y traen perspectivas innovadoras y enriquecedoras para las compañías (PwC, 2018). Además, la diversidad de edad promueve discusiones sobre diferentes aspectos del medio ambiente y de carácter social, enmarcados como nuevos retos que afrontan las compañías actualmente y a futuro. Asimismo, los consejeros más jóvenes tienden a enfocarse más en el impacto que las compañías tienen en la sociedad, íntimamente relacionado con el concepto de ESG.

→ **Diversidad de *expertise*.** Los consejeros son responsables de la toma de decisiones estratégicas dentro de una compañía. Los diferentes tipos de *expertise* que pueden coexistir dentro de los Consejos enriquecen los debates y la toma de decisiones (Expansión, 2019). Aunque algunos estudios muestran que la mayoría de los consejeros tienen *expertise* en sectores tradicionales como administración de empresas, derecho o ingeniería, la diversidad de *expertise* en otros sectores también permite a la empresa una mejor toma de decisiones, bajo prismas muy diferentes.

En definitiva, la combinación de distintas *expertise* dentro del Consejo permite un mejor análisis de un mismo problema o reto desde diferentes

<sup>11</sup> Puede consultar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en el siguiente [link](#).

ángulos. En lo relacionado con el ESG, aumentar la diversidad de *expertise* es sinónimo de atraer al Consejo profesionales que tienen una comprensión diferente de los múltiples aspectos sociales, así como de los elementos técnicos para proteger el medio ambiente que los cambios en la sociedad exigen a las empresas.

## 2. Sin embargo, hay otras prácticas del Consejo que también “impactan” en el desempeño E&S

Por ejemplo, contar con un Consejero Independiente Coordinador (CIC) está asociado con una mejora del desempeño medioambiental y social. Sorprendentemente, tener más consejeros independientes no lo está. Alguien se podría preguntar, ¿cómo es esto posible? La respuesta es que la figura del CIC puede reflejar mejor un mayor grado de independencia que tener muchos consejeros independientes.

Además, en los resultados también se observa como Consejos de mayor tamaño, tradicionalmente asociados con una menor eficacia debido a los costes de coordinación y comunicación, también se asocian con un mejor desempeño medioambiental y social. La respuesta plausible tiene que ver con efecto probabilístico natural: si aumentas el número de miembros en el Consejo, también estás aumentando de forma natural la probabilidad de contar con algún experto o con más expertos en materia de ESG.

En cuanto a contar o no con un plan de sucesión del CEO y el desempeño E&S, encontramos, sorprendentemente, que aquellas compañías que lo tienen, tienen un peor rendimiento en E&S. Una posible explicación es que las compañías que planifican en temas operativos a corto y medio plazo, como la sucesión del CEO, tienen una menor visión a largo plazo, más necesaria cuando consideramos aspectos ESG.

## 3. La *expertise* internacional, clave para un mejor desempeño E&S

Encontrar consejeros expertos en ESG aún resulta difícil para muchas compañías y los escasos profesionales del área se tienen que seguir formando. Perfiles seniors con competencias ESG son activos muy valiosos y codiciados para los Consejos, los cuales se apoyan en *senior advisors* para suplir las carencias de esta *expertise*. La vía de la incorporación de estos perfiles parece estar atascada y nuevas fórmulas, como el *upskilling* de los consejeros en materia de ESG o la renovación del Consejo con la incorporación de consejeros más jóvenes formados en competencias actuales, como análisis de datos masivos, *machine learning* o ESG, parecen ser la solución.

Sin embargo, mientras el pool de talento de consejeros con *expertise* de ESG es aún escaso, los cuales con un alto grado de posibilidad van a conducir a sus compañías a una mejora en el desempeño ESG, hay expertos de otras áreas que pueden conducir a un mejor resultado E&S.

Nuestro estudio pone de manifiesto que contar con *expertise* internacional es clave para alcanzar un mejor rendimiento medioambiental y social. Los consejeros con *expertise* internacional se han visto expuestos a una gran variedad de temas y ámbitos de trabajo, entre los cuales, el ESG, debido a su importancia mundial, se sitúa como uno de los referentes.

Por otro lado, se observa cómo contar con *expertise* industrial y sectorial no se asocia con un mejor desempeño medioambiental y social. Esto puede venir provocado por el hecho de que los consejeros con una determinada *expertise* sectorial pueden sufrir de un efecto “miopía”, ya que están muy especializados o enfocados en un sector específico que no les permite extrapolar su conocimiento a otras áreas, como puede ser el ESG.

#### 4. Existen diferencias cuando desglosamos los pilares E y S

Observamos que no todas las prácticas de los Consejos tienen el mismo grado de relevancia si diferenciamos entre los pilares medioambiental y social por separado.

La independencia del Consejo gana relevancia cuando estamos analizando su correlación con el desempeño medioambiental; contra intuitivamente, contar con más consejeros independientes, asociado con una mejor eficacia del Consejo, está relacionado con un peor desempeño medioambiental.

También gana relevancia la práctica de contar con más o menos consejeros entrecruzados y su relación con el pilar social; tener más consejeros entrecruzados, asociado con una peor eficacia del Consejo, está relacionado con un mejor desempeño social.

Sin embargo, tener o no un plan de sucesión del CEO deja de tener significatividad cuando examinamos su correlación con el desempeño social.

Lo mismo ocurre con algunas de las áreas de *expertise*. Mientras que el área de *expertise* en Finanzas no tiene ningún efecto significativo en el desempeño E&S conjunto o en el pilar social, sí tiene un efecto positivo en el desempeño medioambiental, con lo cual tener más consejeros con dicha *expertise* está asociado con un mejor resultado medioambiental.

Sin embargo, la *expertise* No ejecutiva deja de tener relevancia cuando miramos su asociación con el desempeño medioambiental, a diferencia del desempeño social.

La *expertise* Industrial y sectorial tampoco está asociada con el desempeño social.

#### 5. Los países con orientación al *stakeholder*, más favorables para el E&S

Hemos observado cómo aquellos países con origen legal civil tienen mejor evaluación en el desempeño medioambiental y social que los países con origen legal común y mayor protección de los accionistas minoritarios, u orientados a hacia la maximización del valor accionario o financiero en el corto plazo. Entre el grupo de países con origen legal civil, cabe destacar que España puntúa en segundo lugar, solo por detrás de Francia, y por delante de países como Suiza o Alemania. Por el contrario, enfatizar la baja clasificación de los Estados Unidos dentro del grupo de los países de origen legal común, con una evaluación del rendimiento medioambiental y social muy por detrás de sus homólogos.

En cuanto a las prácticas asociadas con la eficacia del Consejo y su relación con el desempeño E&S, también existen algunas diferencias, siendo notoria que, en los países de origen legal civil, la igualdad en cuanto a nacionalidad de los consejeros no está relacionado con el desempeño medioambiental, mientras que sí lo está y positivamente en el caso de los países de origen legal común. Esto puede venir provocado por la falta de consejeros extranjeros en países como Japón, Italia y España.

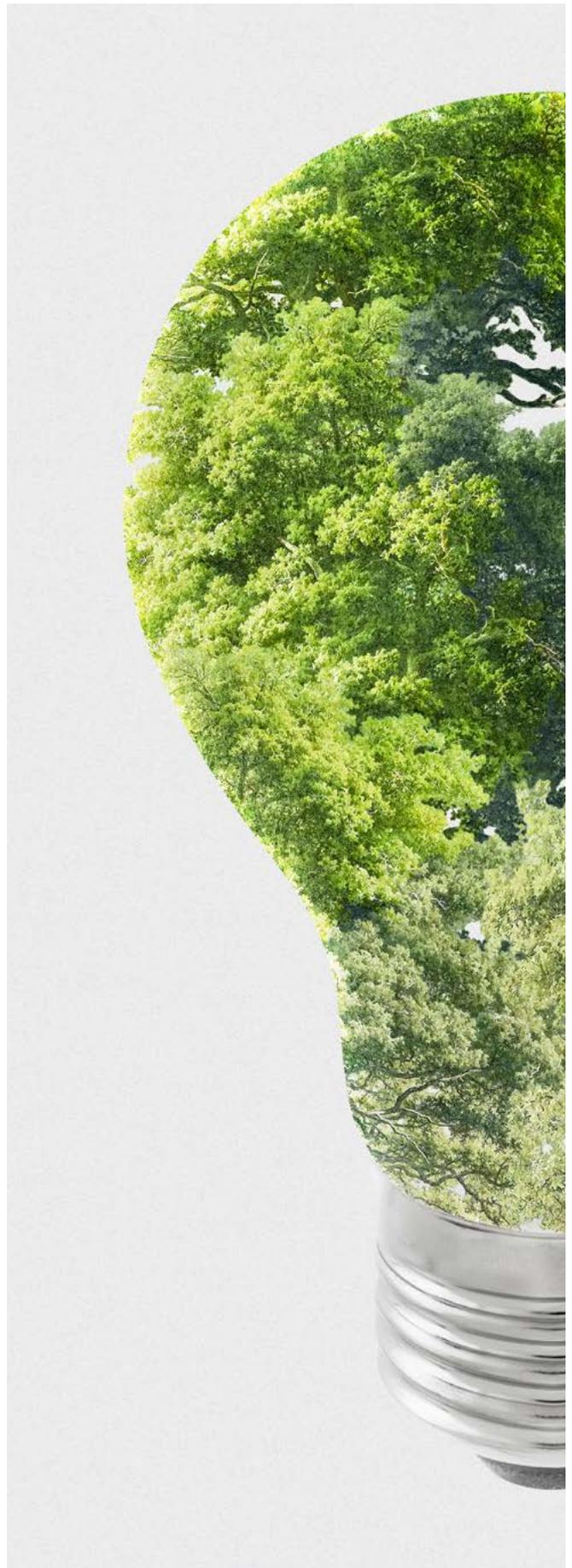
Además, se observa que las variables de eficacia del Consejo ligadas a la diversidad (género, nacionalidad, *expertise*) tienen una correlación más alta con el desempeño E&S y en cada uno de los pilares medioambiental y social en el conjunto de los países con origen legal común. Esto podría deberse a que, en general, los países con origen legal civil, orientados hacia los distintos grupos de interés, tienen en sus Consejos más interiorizado los temas ESG y sus miembros son más conscientes de ello, por lo que no necesitan la *expertise* no tradicional relativa a la diversidad para tener un mejor desempeño E&S.

## 6. El valor de la Comisión de Sostenibilidad

A pesar de que las Comisiones de Sostenibilidad no tienen una alta representación en el conjunto de compañías analizadas, ya que solo el 12% de compañías cuentan con una y hay diferencias entre países, con una mayor prevalencia en países como Italia o Francia, sí son determinantes para un mejor desempeño medioambiental y social. Contar con una Comisión de Sostenibilidad en el Consejo supone un rendimiento medioambiental mayor que aquellos Consejos que aún no la han integrado.

No obstante, el tipo de Comisión de Sostenibilidad que se constituya dentro del Consejo, especializada o híbrida, no marca ninguna diferencia a la hora de evaluar el desempeño E&S, ya que la valoración obtenida en cada caso es igual para ambas tipologías. Destaca una mayor inclinación de las compañías cotizadas por las Comisiones de Sostenibilidad especializadas, creadas específicamente para abordar los temas ESG, en detrimento de las comisiones híbridas, comisiones de Sostenibilidad integradas en alguna de las comisiones ya existentes dentro del Consejo. La única excepción es Italia, donde hay una mayor representación de comisiones híbridas en los Consejos.

Para concluir, subrayar que este estudio demuestra que hay una clara y directa asociación entre la eficacia del Consejo, tanto en sus prácticas como en su composición, y el desempeño medioambiental y social de las empresas. Además, se observan diferencias significativas entre los diferentes grupos de países, lo que parece explicarse por su origen legal, su grado de protección a accionistas minoritarios y, a su vez, su orientación al corto o largo plazo. Asimismo, este estudio pone de manifiesto que parece evidente y necesario desarrollar e involucrar nuevas habilidades en el Consejo para poder abordar los complejos retos que supone el ESG.



## 8. Bibliografía

Aguilera, R.V., Infantes, P.M., & Lara, M. (Abril 2021). Apostando por ESG en los Consejos de Administración: la Comisión de Sostenibilidad. Esade Center for Corporate Governance. Accesible en el siguiente [link](#).

Attri, P.S., Joshi, C., & Bapuji, H. (2021). Cisco Systems Inc.: Caste Conundrum Regarding Diversity and Inclusion. HBS. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Diligent Institute, HR Governance Leaders & Better Boards Initiative (2022). A Few Good Women: Gender and Leadership in the Boardroom. Accesible en el siguiente [link](#).

Elío, J. (8 de enero de 2018). H&M acusada de racismo por culpa de esta sudadera. El Español. Accesible en el siguiente [link](#).

Esade Center for Corporate Governance & Georgeson (2021). Las comisiones de Sostenibilidad de las compañías cotizadas españolas: áreas de responsabilidad, perfiles, tendencias y retos. Accesible en el siguiente [link](#).

Field, L., Lowry, M., & Mkrtchyan, A. (2013). Are busy boards detrimental?. *Journal of Financial Economics*, 109(1), 63-82.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal determinants of external finance. *The Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.

Liang, H., & Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853-910.

Mateos, M. (23 de julio de 2019). La diversidad, valor decisivo en los consejos. *Expansión*. Accesible en el siguiente [link](#).

PwC (2017). Annual Corporate Directors Survey.

PwC (2018). Board composition: Consider the value of younger directors on your board. Accesible en el siguiente [link](#).

PwC (2020). Talento y Diversidad en los nuevos Consejos de Administración. Accesible en el siguiente [link](#).

## 9. Anexos

**Tabla A1**

Distribución de compañías por país (N = 5.295)

País	Porcentaje
Estados Unidos de América	52,11%
Reino Unido	10,61%
Australia	5,82%
Canadá	4,85%
Japón	4,38%
Alemania	3,40%
Francia	2,40%
España	2,02%
Italia	1,94%
Países Bajos	1,85%
Suiza	1,23%
Irlanda	1,06%
Rusia	0,98%
Bermudas	0,76%
Suecia	0,62%
Luxemburgo	0,60%
Noruega	0,59%
Austria	0,55%
Bélgica	0,49%
Polonia	0,47%
Dinamarca	0,45%
Finlandia	0,45%
Islas del Canal	0,36%
Portugal	0,36%
Singapur	0,23%
Nueva Zelanda	0,21%
Sudáfrica	0,15%
Chipre	0,11%
Brasil	0,09%
Islas Caimán	0,09%
China	0,09%
Israel	0,08%
Jersey	0,08%
Mónaco	0,08%
Emiratos Árabes Unidos	0,06%
Hong Kong	0,04%
Isla de Man	0,04%
Panamá	0,04%
Antillas neerlandesas	0,04%

País	Porcentaje
Vietnam	0,04%
Bahamas	0,02%
República Checa	0,02%
Gibraltar	0,02%
Guernsey	0,02%
Malasia	0,02%
México	0,02%
Papúa Nueva Guinea	0,02%
Perú	0,02%
Taiwan	0,02%
Ucrania	0,02%



**Tabla A2**

Puntuación media categoría Uso de los Recursos por país

País	Puntuación media Uso de los Recursos
Francia	80,16
España	70,62
Suiza	70,22
Italia	68,46
Japón	64,88
Países Bajos	60,87
Alemania	59,10
Irlanda	49,03
Canadá	47,56
Reino Unido	47,35
Australia	36,77
Estados Unidos de América	29,38

**Tabla A3**

Puntuación media categoría Emisiones por país

País	Puntuación media Emisiones
Francia	81,87
Japón	76,78
España	71,91
Italia	70,17
Suiza	67,96
Países Bajos	59,15
Alemania	55,21
Reino Unido	55,12
Irlanda	53,69
Canadá	51,12
Australia	39,71
Estados Unidos de América	28,56

**Tabla A4**

Puntuación media categoría Innovación Medioambiental por país

País	Puntuación media Innovación Medioambiental
Japón	54,52
Francia	48,99
España	44,70
Suiza	44,12
Italia	42,69
Países Bajos	39,91
Alemania	38,73
Irlanda	31,90
Canadá	27,69
Reino Unido	27,43
Australia	17,58
Estados Unidos de América	17,28

**Tabla A5**

Puntuación media categoría Empleados por país

País	Puntuación media Empleados
Francia	86,13
España	84,56
Italia	82,14
Alemania	72,94
Japón	71,64
Países Bajos	71,32
Suiza	70,81
Reino Unido	65,41
Irlanda	64,21
Australia	62,73
Canadá	55,71
Estados Unidos de América	42,86

**Tabla A6**

Puntuación media categoría Derechos Humanos por país

País	Puntuación media Derechos Humanos
Francia	74,48
España	70,74
Países Bajos	63,11
Suiza	61,70
Italia	58,05
Alemania	56,95
Japón	50,66
Irlanda	48,49
Reino Unido	48,36
Canadá	35,20
Australia	34,80
Estados Unidos de América	25,98

**Tabla A7**

Puntuación media categoría Comunidad por país

País	Puntuación media Comunidad
España	70,29
Canadá	68,34
Italia	67,41
Suiza	66,78
Francia	66,73
Países Bajos	65,84
Irlanda	62,04
Estados Unidos de América	61,07
Japón	56,19
Australia	55,41
Alemania	55,26
Reino Unido	47,17

**Tabla A8**

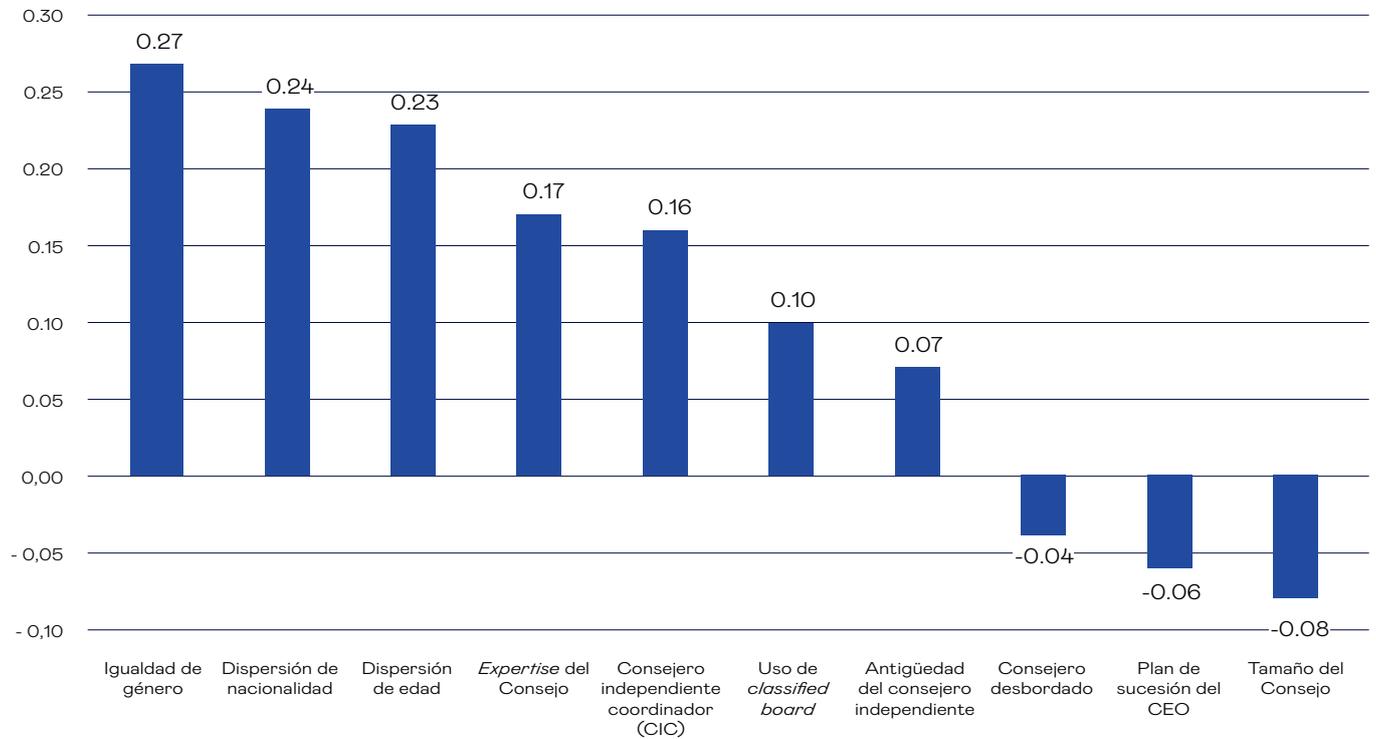
Puntuación media categoría Responsabilidad del Producto por país

País	Puntuación media Responsabilidad del Producto
Francia	75,74
España	73,49
Italia	70,10
Japón	68,78
Suiza	67,07
Alemania	61,92
Países Bajos	60,47
Irlanda	50,60
Reino Unido	50,01
Estados Unidos de América	43,54
Australia	42,55
Canadá	41,69



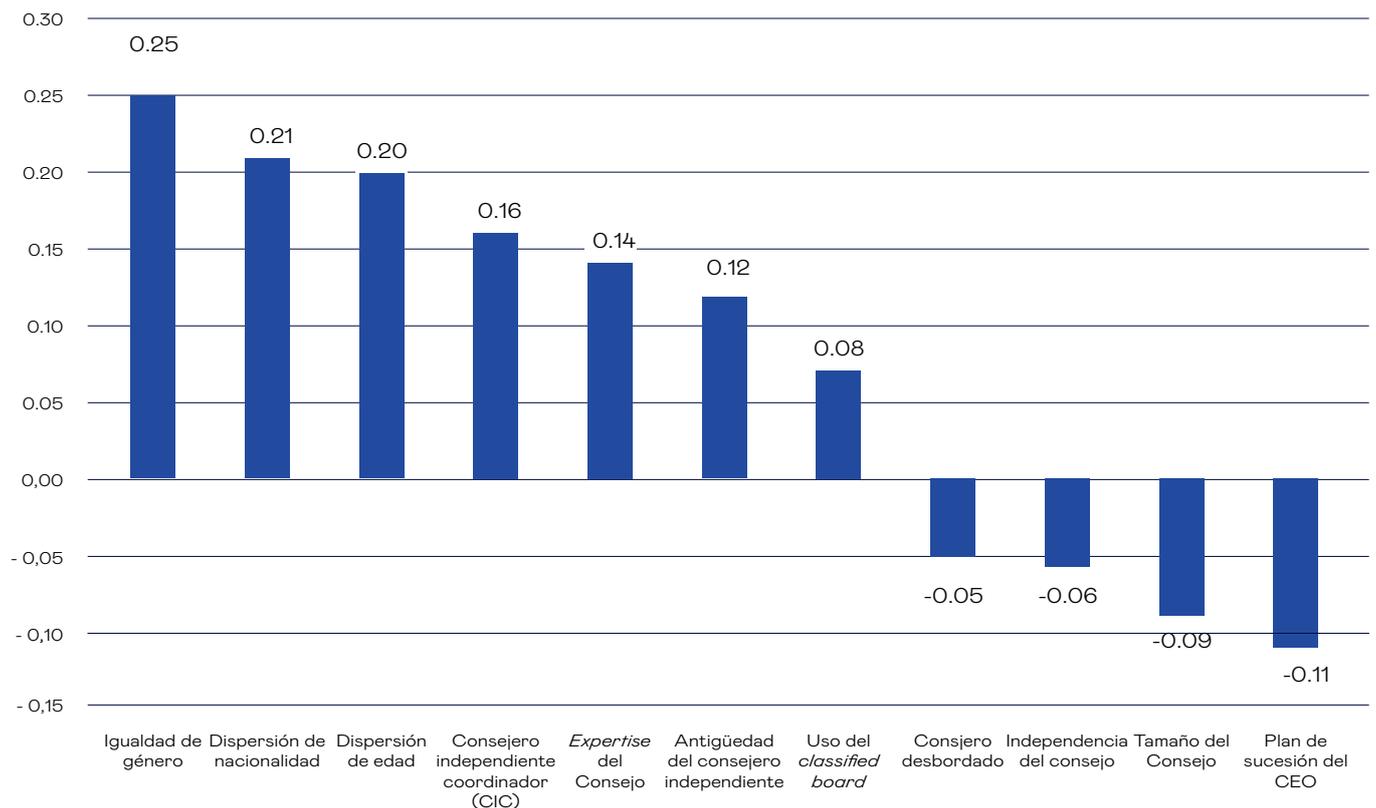
**Gráfico A1**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la categoría medioambiental "Uso de los recursos" (N = 4.828)



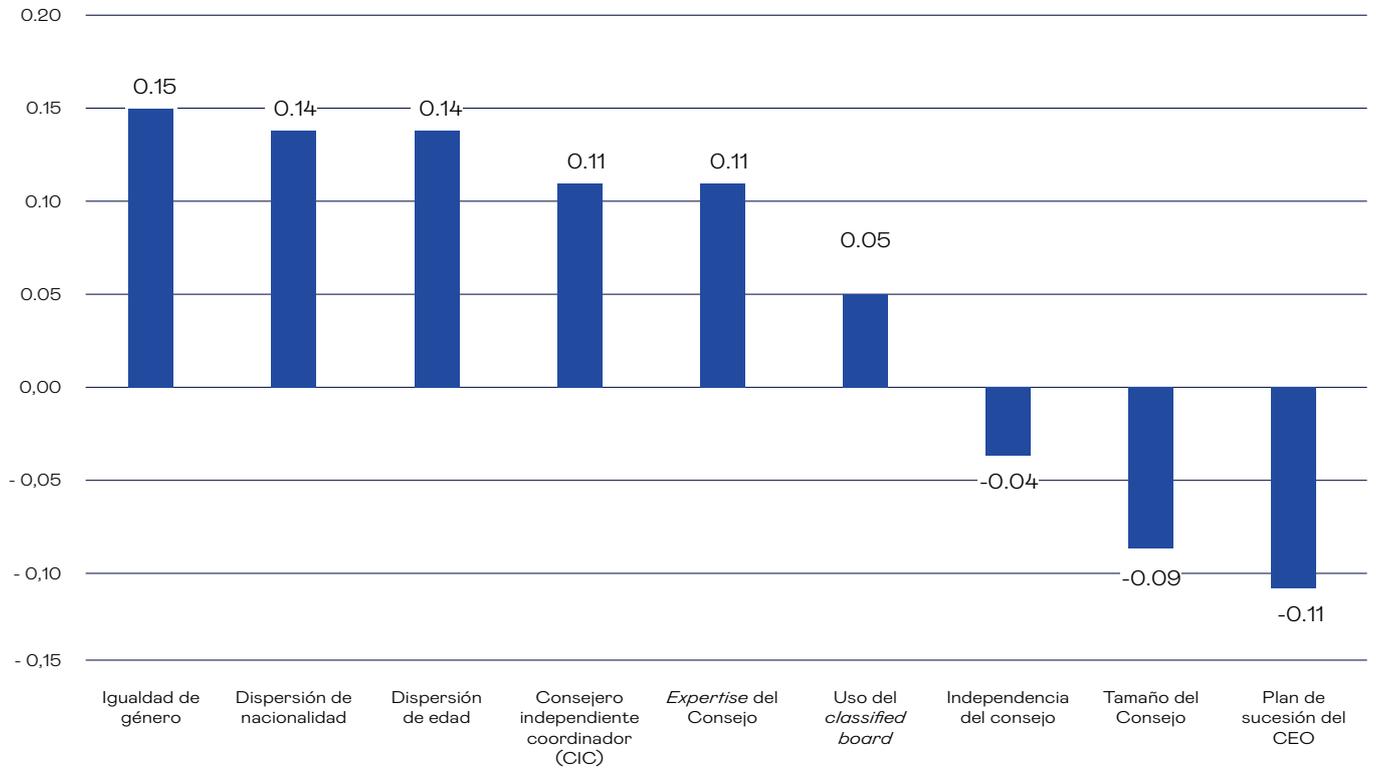
**Gráfico A2**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la categoría medioambiental "Emisiones" (N = 4.828)



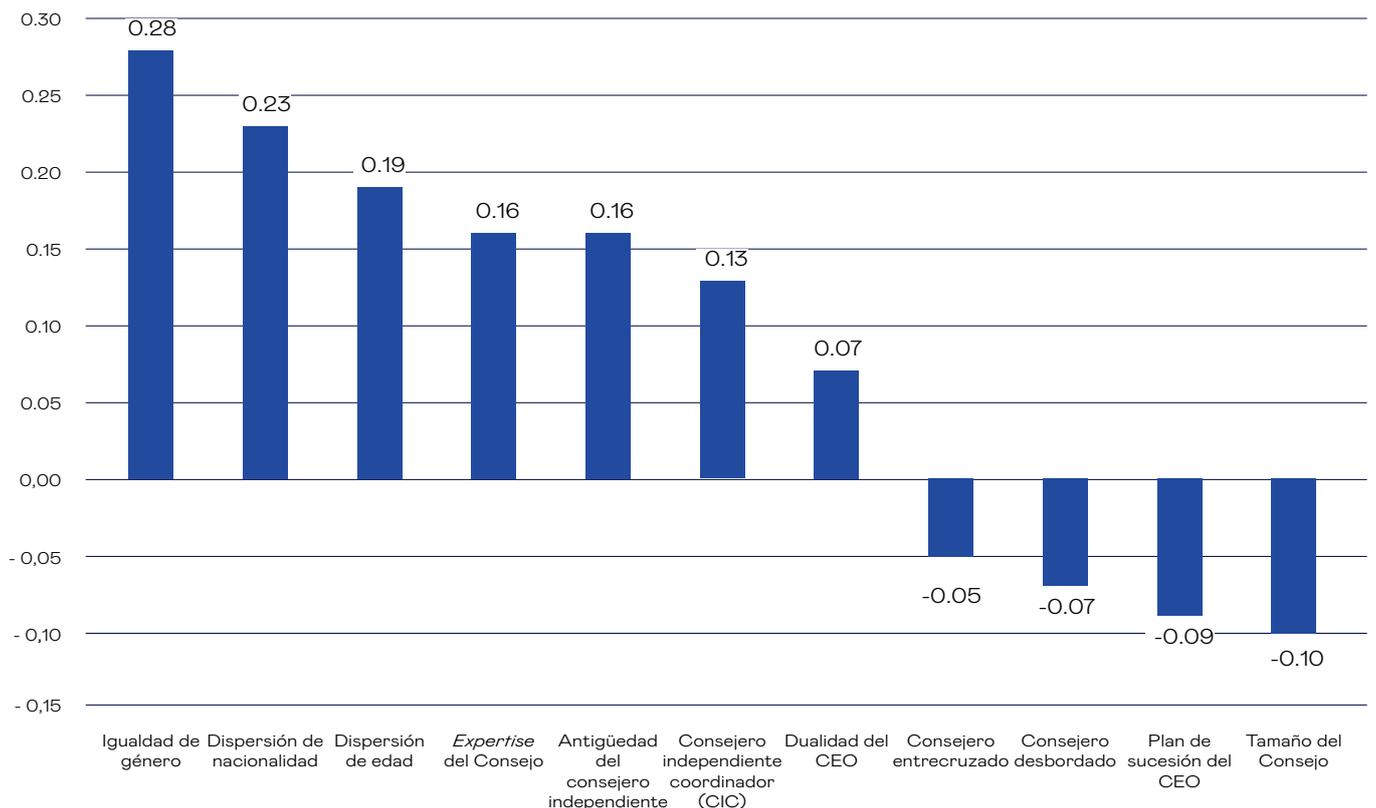
**Gráfico A3**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la categoría medioambiental "Innovación medioambiental" (N = 4.828)



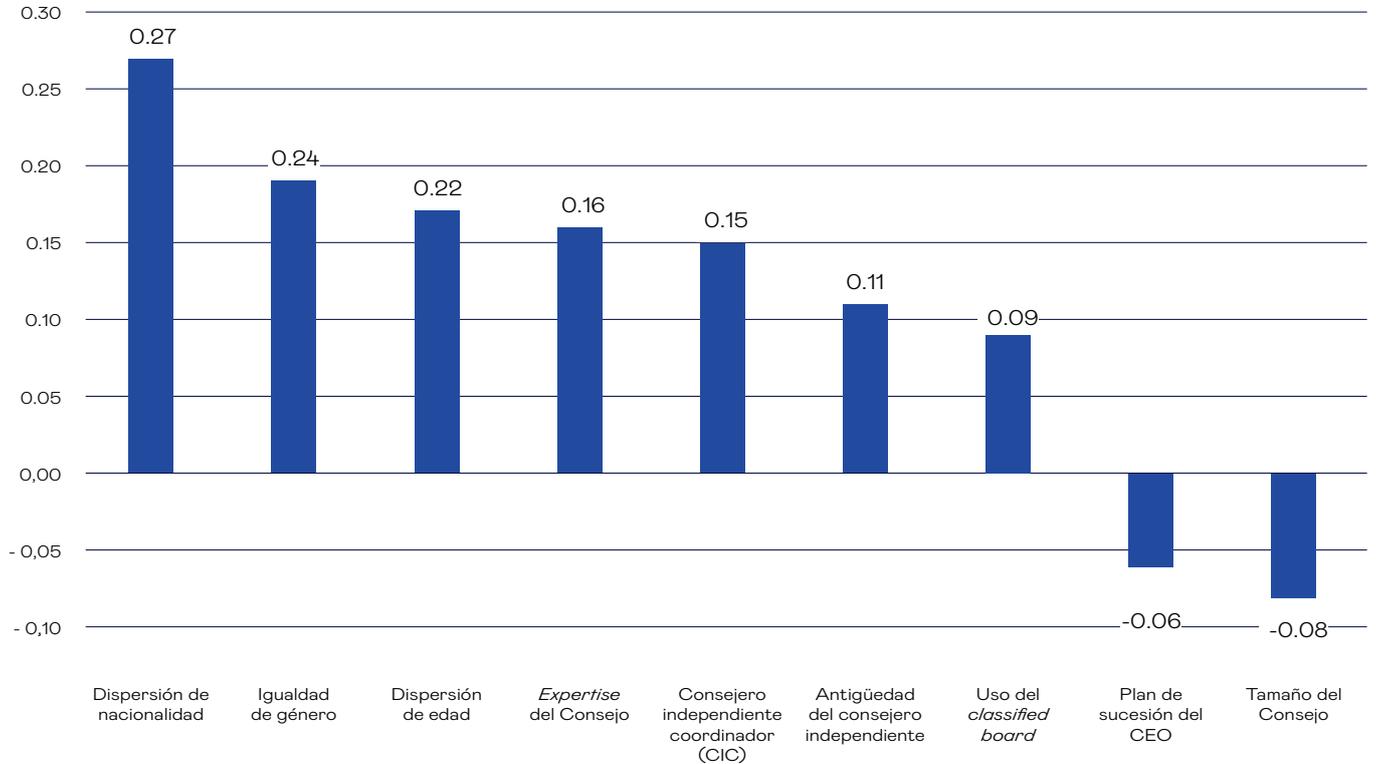
**Gráfico A4**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la categoría social "Empleados" (N = 4.828)



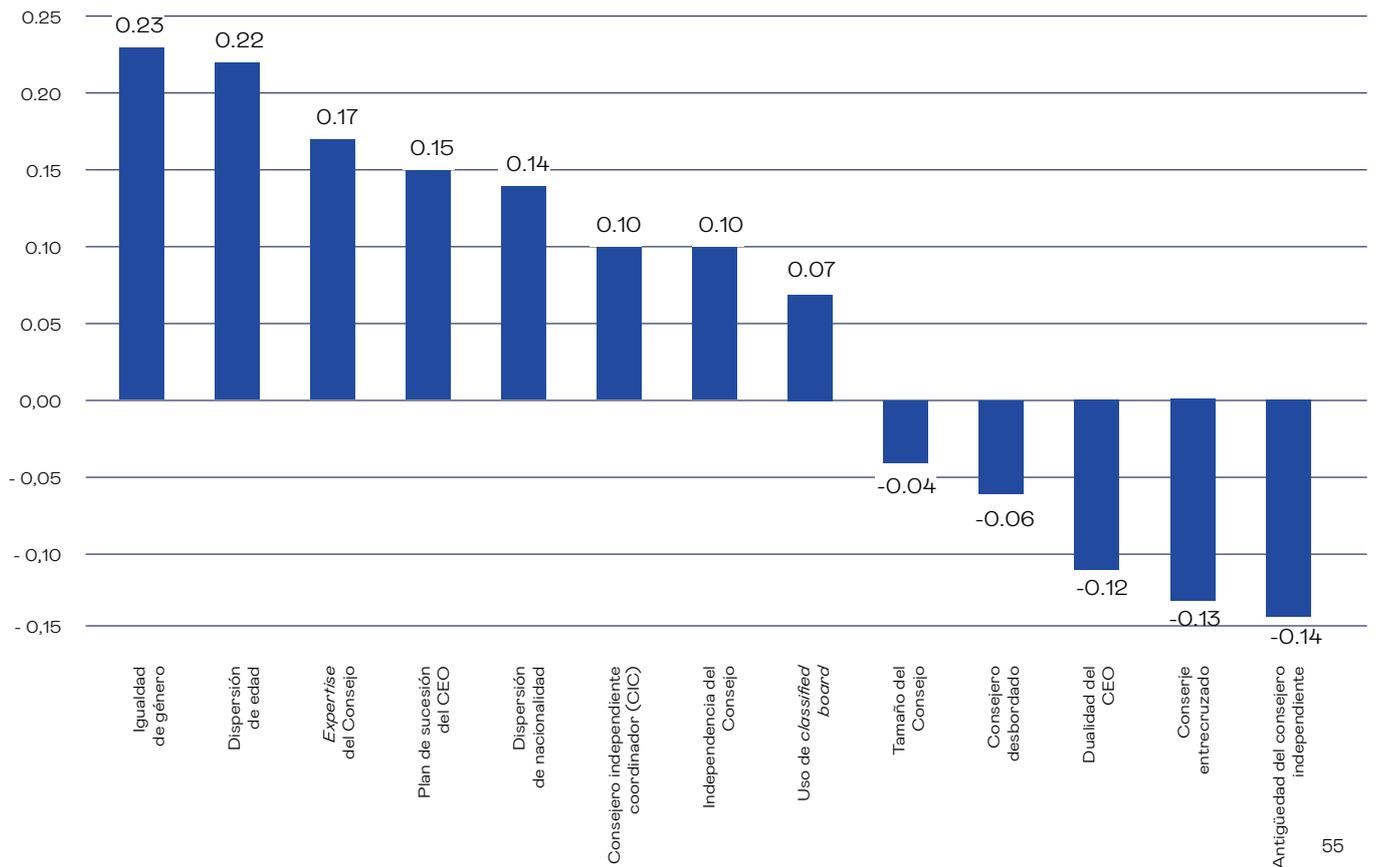
**Gráfico A5**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la categoría social “Responsabilidad del Producto” (N = 4.828)



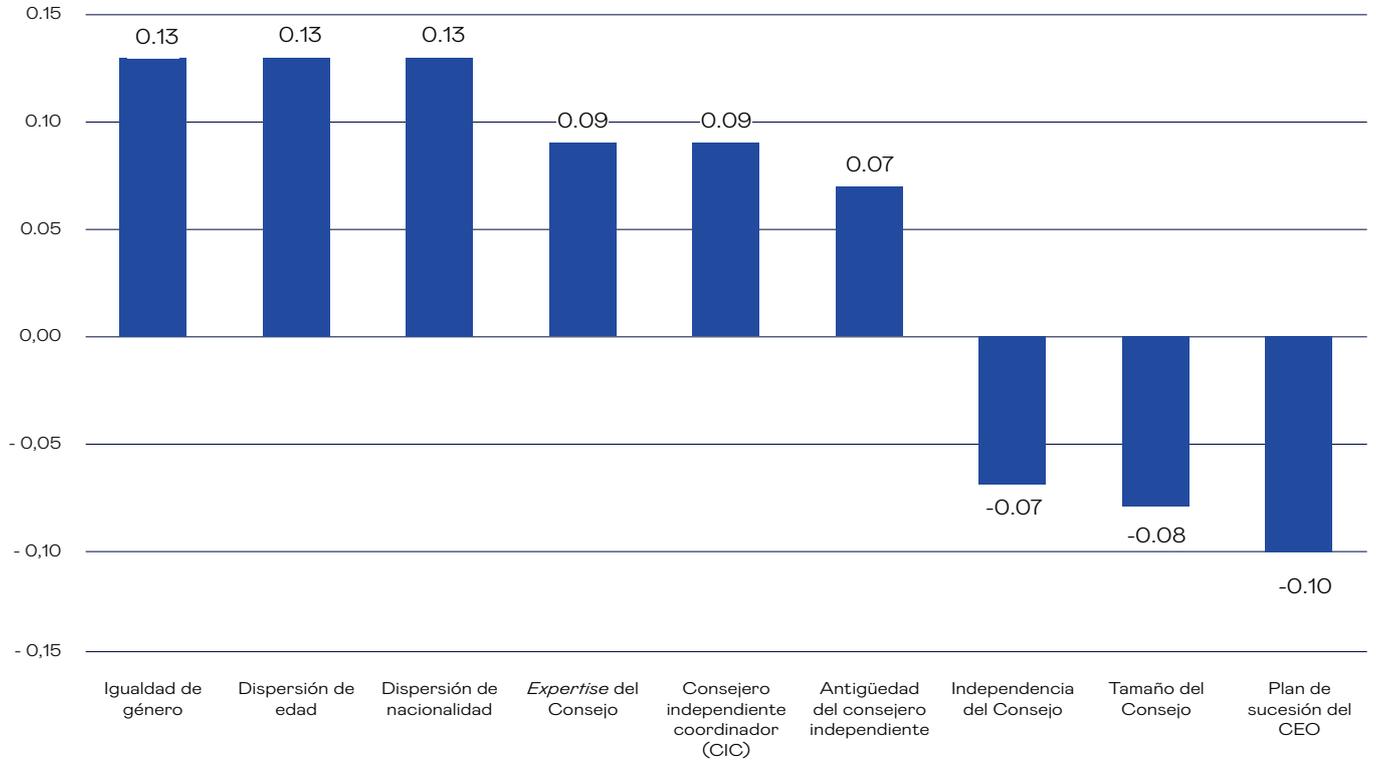
**Gráfico A6**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la categoría social “Comunidad” (N = 4.828)



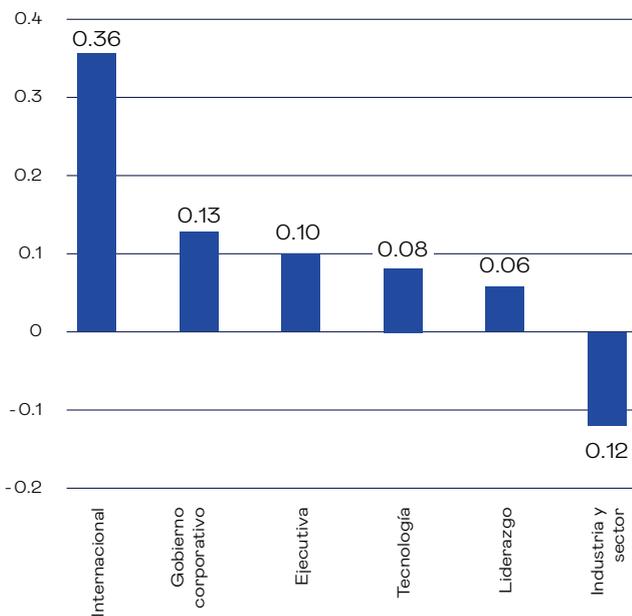
**Gráfico A7**

Correlaciones entre las variables de Eficacia del Consejo y la categoría social “Responsabilidad del Producto” (N = 4.828)



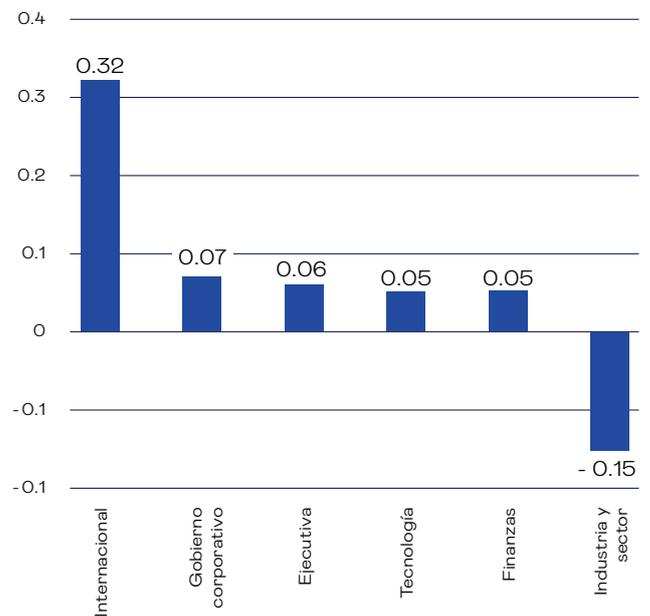
**Gráfico A8**

Correlaciones entre las áreas de expertise en el Consejo y la categoría medioambiental “Uso de los recursos” (N = 4.828)



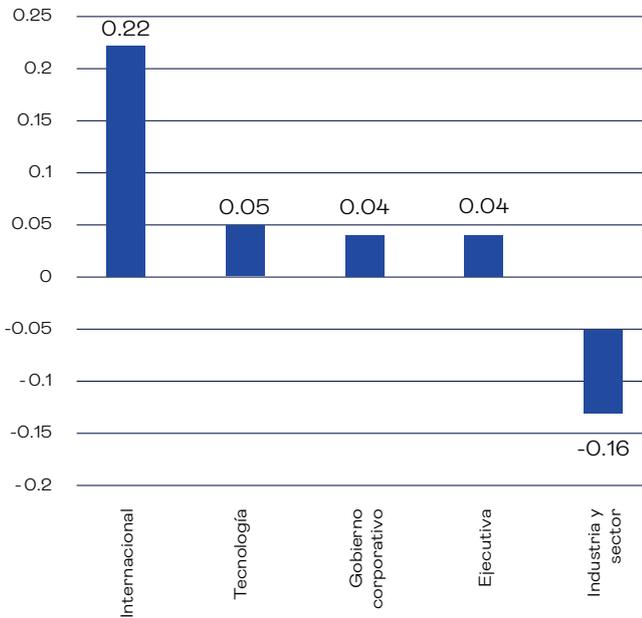
**Gráfico A9**

Correlaciones entre las áreas de expertise en el Consejo y la categoría medioambiental “Emisiones” (N = 4.828)



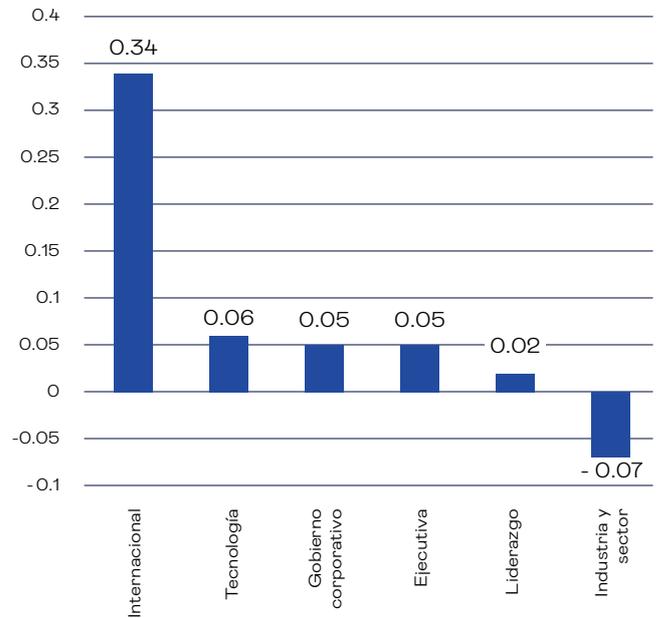
**Gráfico A10**

Correlaciones entre las áreas de *expertise* en el Consejo y la categoría medioambiental "Innovación medioambiental" (N = 4.828)



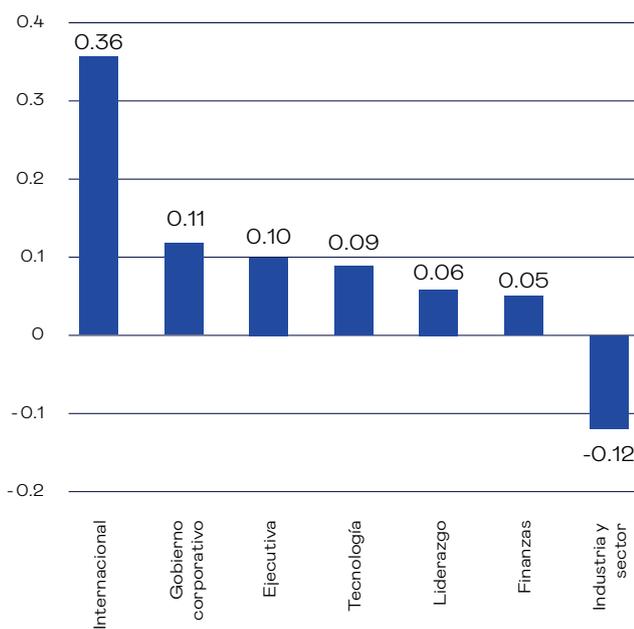
**Gráfico A11**

Correlaciones entre las áreas de *expertise* en el Consejo y la categoría social "Empleados" (N = 4.828)



**Gráfico A12**

Correlaciones entre las áreas de *expertise* en el Consejo y la categoría social "Derechos Humanos" (N = 4.828)



**Gráfico A13**

Correlaciones entre las áreas de *expertise* en el Consejo y la categoría social "Comunidad" (N = 4.828)

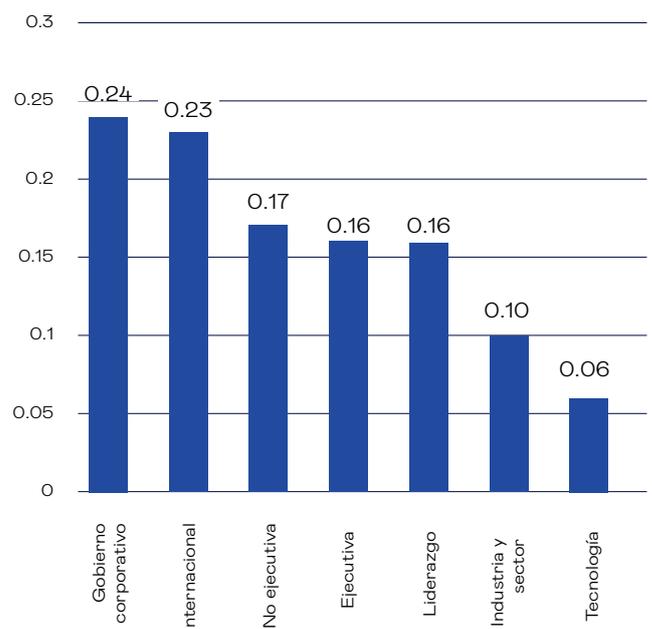
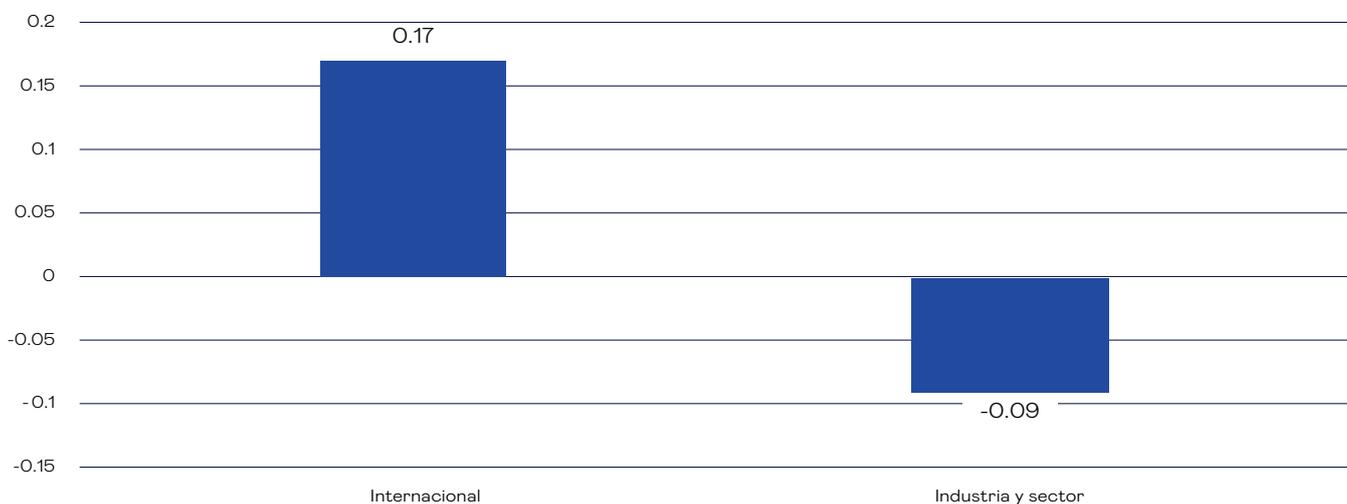


Gráfico A14

Correlaciones entre las áreas de *expertise* en el Consejo y la categoría social "Responsabilidad del producto" (N = 4.828)



esade

Center for Corporate  
Governance



Socios de  
Esade Center  
for Corporate  
Governance:



esadealumni

Georgeson

