



LABS IMPACTO SOCIAL

GOBERNANZA COMO PALANCA ESTRATÉGICA

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES CLAVE

AGENDA

10:00 - 10:05	Bienvenida
10:05 - 10:15	Introducción Amaia García Alejos, Project Manager en Fundación SERES
10:15 - 11:00	Gobernanza como palanca estratégica: modelo de gobernanza y toma de decisiones Gema Martín Molpeceres, Socia Directora Sostenibilidad en Valora Sofía Rodríguez López, Manager Gobernanza y Reporte en Valora
11:00 - 11:30	Dinámica práctica: reflexión en grupos sobre el modelo de gobernanza
11:30 - 12:00	Conclusiones, diálogo abierto y café-<i>networking</i>

RESUMEN DE LA SESIÓN

En esta tercera edición del **LabS de Impacto Social de Fundación SERES**, en colaboración con **Valora**, abordamos la **gobernanza ESG como palanca estratégica**: el marco de decisión que permite a las empresas ordenar la toma de decisiones sobre los temas sociales más relevantes para su negocio, sus personas y su entorno.

En un contexto marcado por la simplificación regulatoria, la presión creciente de inversores y cadena de valor, y unos presupuestos tensionados, la conclusión que atravesó la sesión es clara: **en 2026 no gana la empresa que reporta más, sino la que decide mejor.**

Sobre esta idea, se presentó un **modelo de gobernanza en cinco dimensiones**: Proyección, Negocio e Impacto, Información y gestión, Órganos de gobierno, y Competitividad, que las empresas participantes contrastaron con su propia experiencia a través de una entrevista experta y una dinámica de trabajo por grupos.

Este enfoque conecta los aspectos ESG con el modelo de negocio y fortalece la toma de decisiones sostenibles y de largo plazo, confirmando una idea central: **la gobernanza es lo que convierte la sostenibilidad en una herramienta para tomar mejores decisiones de negocio.**

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Tras la bienvenida de **Fundación SERES**, **Valora** contextualizó el panorama regulatorio actual destacando dos puntos clave para la toma de decisiones a corto y medio plazo:

- **Entrada en vigor de la nueva Directiva derivada de Ómnibus** (18 de marzo de 2026). CSRD aplicable a empresas con 1.000 empleados de media anual y 450 M€ de facturación. Primer año fiscal de aplicación en enero de 2027.
- **Cuatro normas concentran el impacto social**: Transparencia Salarial (Directiva UE 2023/970), Movilidad Sostenible (RDL 7/2026), CS3D y el marco voluntario TISFD.

“La clave no es solo entender el contexto regulatorio, es tener criterio para priorizar y decidir dentro de él.”

A continuación, Valora presentó su **modelo de gobernanza ESG en cinco dimensiones**, diseñado para conectar los elementos estratégicos clave y alinearlos con las prioridades reales del negocio, de las personas y de su entorno social, con una idea de partida: **la sostenibilidad ha dejado de ser agenda para convertirse en competitividad.**

Sobre el marco anterior, **Sofía Rodríguez, Manager Gobernanza y Reporte en Valora**, condujo una entrevista abierta a **Gema Martín, Socia. Directora Sostenibilidad en Valora**, para aterrizar cada una de las cinco dimensiones en experiencia real de proyectos con compañías líderes.

Sobre la base del modelo y de la entrevista, posteriormente se realizó una dinámica en grupos sobre las cinco dimensiones del modelo, contrastando teoría con realidad interna. Cada grupo compartió después la reflexión más representativa de su experiencia.

TEMÁTICA EN DETALLE

La gobernanza actúa como puente entre tres realidades que a menudo hablan distinto: la **regulación**, que exige transparencia y trazabilidad; las **personas**, que demandan coherencia entre discurso y práctica; y el **negocio**, que necesita ver lo social como palanca de valor. Su función es conectar estas tres realidades con las decisiones que marcan el rumbo estratégico de la organización.

Más allá del cumplimiento normativo, la gobernanza ESG constituye un modelo de toma de decisiones que permite anticipar riesgos y oportunidades, priorizar aquello que realmente genera valor y trasladar información de calidad a los órganos de decisión en el momento oportuno.

Las tensiones que ya están sobre la mesa

Este cambio de paradigma sitúa a las compañías frente a cinco tensiones que ya condicionan sus decisiones, aunque no siempre se identifiquen como cuestiones ESG:

- **Margen vs. Resiliencia:** cuánto margen a corto plazo se sacrifica hoy para proteger la operación de mañana.
- **Velocidad vs. Control:** cómo mantener la agilidad de ejecución sin perder trazabilidad ni supervisión.
- **Cumplimiento vs. Ventaja competitiva:** si el marco regulatorio se aborda como obligación a cumplir o como palanca para diferenciarse.
- **Global vs. Local:** qué se estandariza a nivel corporativo y qué se adapta a la realidad de cada mercado.
- **Coste vs. Impacto:** dónde y cómo generar el mayor valor social y de negocio con recursos limitados.

Estas tensiones son legítimas y competitivas entre sí. El reto no es resolverlas, sino tomar decisiones con criterio en cada una de ellas. Ahí es donde la gobernanza deja de ser una función administrativa y se convierte en una herramienta estratégica.

El modelo de gobernanza en cinco dimensiones

Para ordenar la toma de decisiones ESG, Valora presentó un marco de cinco dimensiones interconectadas. Cada una responde a una pregunta concreta de gobierno:

- **Proyección** — *¿Qué temas ESG van a condicionar mi negocio antes de que se vuelvan urgentes?*
- **Negocio e Impacto** — *¿Qué temas tienen impacto material en mi modelo de negocio y en mi entorno?*
- **Información y gestión** — *¿Qué información necesito para decidir a tiempo y quién es dueño de cada dato?*
- **Órganos de gobierno** — *¿Quién decide, con qué información y con qué criterios?*
- **Competitividad** — *¿Cómo convertimos las decisiones ESG en ventaja competitiva medible?*

Las cinco dimensiones se retroalimentan. Sobre este marco, la conversación aterrizó en ideas prácticas surgidas de proyectos con compañías líderes:

El talento se ha convertido en condición de viabilidad de la estrategia.

El riesgo de desigualdad se sitúa como el más interconectado de la próxima década, y la convivencia de cinco generaciones en plantilla añade complejidad a la gestión de personas.

El indicador social solo convence al CFO cuando cumple tres condiciones: está vinculado a una decisión concreta del Comité, tiene un responsable claro y tiene un equivalente económico calculado.

El gobierno del dato como palanca de decisión. El principal reto no es la disponibilidad de la información, sino la existencia de responsables claros que garanticen su calidad, trazabilidad y cadencia. Sin este gobierno del dato, la información social se dispersa entre áreas y no llega a tiempo a la mesa de decisión.

La estructura de decisión debe cumplir tres condiciones: comités **alineados** con el comité de dirección y el consejo mediante un canal formal (no en paralelo); una **secuencia invertida** que decida primero qué es estratégico, después gestione, y solo entonces mida; e indicadores **limitados y vinculados al negocio**.

Antes el objetivo era cumplir; hoy es identificar prioridades y anticiparse. Esto se traduce en una **agenda de competitividad basada en gestionar riesgos y oportunidades y medir recursos de forma sostenible**.

Esta agenda viene impulsada, principalmente, por tres factores:

- Disrupciones geopolíticas: en un mundo fragmentado, la cadena de suministro se convierte en un reto de resiliencia. Los proveedores deben aportar información ambiental y social que anticipe riesgos y fortalezca alianzas.
- Volatilidad de costes: frente a un coste antes predecible, la energía verde y otras fuentes alternativas ganan peso como palanca de eficiencia
- Mercados que exigen transparencia: los departamentos de sostenibilidad dejan de ser áreas aisladas y se vuelven transversales, reportando.

La ventaja competitiva ya está midiéndose en decisiones ESG. No tener gobernanza ESG hoy ya cierra puertas: acceso a concursos públicos, contratos con grandes corporates y financiación vinculada a criterios sostenibles.

Efectos esperados de una gobernanza ESG bien ordenada

- Convierte los KPIs sociales en argumentos que la dirección financiera comprende, discute y utiliza.
- Evita que las decisiones de sostenibilidad queden aisladas del Comité de Dirección y del Consejo.
- Da al talento el estatus de condición de viabilidad de la estrategia, no de partida presupuestaria.
- Permite anticiparse a las tensiones de negocio en lugar de reaccionar tarde a ellas.

- Convierte la gobernanza ESG en palanca de competitividad medible, no en función de cumplimiento.

Como cierre de la sesión y en la entrevista emergieron los siguientes mensajes claves:

- **Proyección** — *“La desigualdad es el riesgo global más interconectado de la próxima década con el potencial de desestabilizar los sistemas económicos, políticos y ambientales. En los próximos tres años, la escasez de talento cualificado, la presión regulatoria y la convivencia de cinco generaciones en plantilla serán estructurales. El talento ya no se discute como coste: se discute como condición de viabilidad de la estrategia.”*
- **Negocio e Impacto** — *“Un indicador social no convence al CFO por ser social. Convince cuando se traduce a impacto económico.”*
- **Información y gestión** — *“El problema nunca es de datos, siempre es de responsabilidades. El dato no decide; solo informa.”*
- **Órganos de gobierno** — *“El reporte no es el principio, es la consecuencia. Un comité de sostenibilidad aislado no protege la sostenibilidad.”*
- **Competitividad** — *“La gobernanza ESG no compite por reportar mejor. Compite por decidir mejor.”*

“Los riesgos globales y los eventos disruptivos siempre estarán encima de la mesa. La diferencia está en si nuestro modelo de gobernanza es capaz de anticiparlos y actuar. La pregunta para 2026 es triple: cómo garantizamos que el Consejo reciba buena información a tiempo, cómo aseguramos una conexión real entre el Comité de Dirección y los órganos de gobierno, y cómo conseguimos que la cadena de valor actúe con anticipación. Las tres respuestas son la misma: gobernanza ESG.”

DINÁMICA PRÁCTICA

Los asistentes se dividieron en grupos de trabajo sectoriales para reflexionar sobre e las preguntas asociadas a cada dimensión del modelo, contrastando el marco teórico con la realidad de sus propias organizaciones. Cada grupo compartió después, en el foro común, la reflexión que consideró más representativa de su experiencia.

De las conversaciones emergieron cinco temas comunes:

1. El talento, un reto social que va más allá de RRHH

La captación y retención de talento se consolida como una preocupación transversal: rotación elevada, dificultad para cubrir determinados perfiles y complejidad creciente en la gestión intergeneracional. La flexibilidad, la diversidad y el compromiso del empleado en distintos momentos vitales han pasado a formar parte integral de la agenda social de las compañías.

2. Medir lo social sigue siendo más difícil que medir lo ambiental

Existe consenso en que los indicadores ambientales resultan más fáciles de cuantificar y comunicar. La medición social —especialmente en cadena de valor y empleo indirecto— sigue siendo un reto metodológico abierto. Una idea recurrente en el foro: si el impacto social pudiera expresarse en términos económicos, sería objeto de mayor atención al máximo nivel directivo.

3. La homogeneización del dato, una asignatura pendiente

Lograr que todas las áreas y sedes reporten con criterios comunes es uno de los mayores retos operativos identificados. Las plataformas digitales aportan capacidades, pero la estandarización efectiva del dato social —definiciones, cadencia y niveles de calidad— sigue sin estar plenamente resuelta.

4. Los derechos humanos y la cadena de valor requieren mayor foco

El análisis de proveedores y la debida diligencia en derechos humanos figuran entre las prioridades más urgentes, especialmente en compañías con operaciones internacionales. Su implantación exige pedagogía interna, criterios homogéneos y priorización por nivel de riesgo. Es un proceso que la mayoría de las organizaciones tiene aún en construcción.

5. La gobernanza social avanza, pero necesita mayor reconocimiento externo

Los criterios ESG comienzan a integrarse formalmente en estatutos y estructuras de gobierno corporativo. La asignatura pendiente es que los procesos de licitación y los marcos externos reconozcan y valoren este esfuerzo de forma sistemática. Foros como este LabS forman parte del camino para consolidar ese reconocimiento.

LECCIONES APRENDIDAS

La gobernanza es la palanca que convierte la información ESG en decisiones de negocio con impacto real. En un contexto de simplificación regulatoria y presión creciente de inversores y cadena de valor, **la ventaja competitiva ya no está en cumplir más, sino en decidir mejor.**

La sesión confirmó una lectura compartida: la gobernanza ESG madura no se construye ampliando comités, sino integrándolos; no se mide por el número de KPIs, sino por cuántos cambian decisiones; y no compete por reportar mejor, sino por generar valor sostenible para el negocio y para las personas.

PRÓXIMOS PASOS

Seguimos abiertos a acompañar a las empresas en sus retos de gobernanza e impacto social. ¡Nos vemos en la próxima sesión del LabS Impacto Social!

EMPRESAS PARTICIPANTES



ATREVIA™

DRAGADOS

Ebro



sacyr

SUPRACAFÉ

