



# LA NUEVA CONVERSACIÓN DE LOS DIRECTORIOS

La discusión de los directorios peruanos en torno a las estrategias ESG es cada vez más técnica, rigurosa y demandante en evidencia. Lo que supone todo un desafío para directores con conocimientos muchas veces disímiles de la sostenibilidad y de su impacto en los negocios.

**POR MARISOL ALVARADO B.**

Los directorios peruanos, por ahora, se mantienen inmunes a la ola de cuestionamientos que arrecia contra la sostenibilidad, particularmente desde Estados Unidos (EE.UU). Hoy, las planas directivas de distintas organizaciones líderes con presencia en el país mantienen firme su hoja de ruta hacia un enfoque ESG. “En muchas compañías hay un convencimiento de que este tema los afecta y seguirá afectando. Por lo tanto, deben tener una estrategia y considerarlo dentro de los parámetros de todo lo que hacen”, explica el director independiente de distintas empresas, Marco Antonio Zaldívar.

Como parte de ese avance sostenido en la agenda ESG, la prioridad de los directorios ahora pasará por poner sobre la mesa todas las dimensiones de la política de sostenibilidad —social, ambiental y de gobernanza—, en lugar de reducirla a alguna en particular. Luego, estas se priorizan según su impacto tangible en los objetivos del negocio, como parte de una evaluación cada vez más minuciosa. Una que le exigirá a directores con conocimientos muchas veces disímiles en torno a la sostenibilidad aproximaciones más especializadas y tener a la mano cada vez más *data*, a fin de mejorar la toma de decisiones estratégicas de la organización.

nido en la agenda ESG, la prioridad de los directorios ahora pasará por poner sobre la mesa todas las dimensiones de la política de sostenibilidad —social, ambiental y de gobernanza—, en lugar de reducirla a alguna en particular. Luego, estas se priorizan según su impacto tangible en los objetivos del negocio, como parte de una evaluación cada vez más minuciosa. Una que le exigirá a directores con conocimientos muchas veces disímiles en torno a la sostenibilidad aproximaciones más especializadas y tener a la mano cada vez más *data*, a fin de mejorar la toma de decisiones estratégicas de la organización.

## EVOLUCIÓN DIRECTIVA

Hoy, la conversación en torno al ESG en los directorios locales está evolucionando gradualmente para volverse más técnica, rigurosa y fundamentada en evidencia. Una transformación que en el país ya involucra a sectores clave como el minero, el energético o el siderúrgico.

Las juntas directivas de estas industrias, por ejemplo, están demandando información mucho más detallada sobre el impacto de las iniciativas ESG en los resultados del negocio. Y la sostenibilidad ya es considerada como un eje transversal a todas las decisiones. “La sostenibilidad es un elemento presente en todos los análisis de toma de decisiones. Antes se hacían evaluaciones [de sostenibilidad]. Ahora, son mucho más detalladas”, reconoce la directora →



de Siderperú, María Julia Aybar.

Esta creciente exigencia por información precisa ha traído consigo nuevos KPI para los equipos ejecutivos. El directorio de Engie Energía Perú, por ejemplo, aprobó actualizar sus métricas ESG a mediados de 2024. El objetivo es abordar con mayor eficiencia los riesgos climáticos, las iniciativas de descarbonización, el uso de recursos naturales y la diversidad. Y esos nuevos lineamientos fueron incorporados a la gestión. “Los miembros del directorio han sabido cuidar puntos específicos que no debemos pasar por alto. Llegamos con un proyecto y lo terminan de redondear”, cuenta su VP de Relaciones Institucionales y Sostenibilidad, Cecilia Rabitsch.

### EL RETO PENDIENTE

En el mercado peruano y latinoamericano, sin embargo, esta evolución de la conversación en torno al ESG no necesariamente ha sido acompañada por la construcción de un entendimiento uniforme sobre qué es la sostenibilidad y cómo afecta al negocio entre los miembros de directorios. “Falta información sobre qué involucra realmente la sostenibilidad. Involucra la gestión de riesgos y oportunidades, y la mayoría de directores no tiene esa capacitación”, cuestiona la directora ejecutiva de la consultora Avanza Sostenible, Cecilia Rizo Patrón.

Como consecuencia de ello, algunos directorios discuten y deciden sobre temas de sostenibilidad, pero no siempre enmarcan la conversación dentro de un abordaje integral del ESG. “No lo ven como sostenibilidad, sino como gobernanza o diversidad. Lo agarran por partes, sin notar que es un todo”, agrega la directora independiente, Rosa Asca.

El problema es evidenciado por un reciente estudio de Cornerstone, que revela que sólo el 15% de los directorios de Latinoamérica va-

### Sólo el 15% de los directorios de Latinoamérica valoran el conocimiento en ESG

¿Cuáles son los requerimientos técnicos más valorados para participar en una junta directiva?



Fuente: "Regional Board Survey 2025 Latin America" de Cornerstone

### Sólo el 10% de los directorios en Perú tiene un enfoque ESG

% de buenas prácticas implementadas en los directorios peruanos



Fuente: "Regional Board Survey 2025 Latin America" de Cornerstone

## LOS DIRECTORIOS DEMANDAN INFORMACIÓN CADA VEZ MÁS DETALLADA SOBRE EL IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESG

lora que sus miembros tengan conocimientos sobre sostenibilidad (ver gráfico). Un 49%, sin embargo, sí considera relevante tener *expertise* en gobernanza corporativa; un componente clave para la sostenibilidad.

El mismo estudio revela, además,

que apenas el 10% de los directorios en Perú reconoce trabajar bajo un enfoque ESG integral. Por eso, es de esperar que la conversación en torno a la sostenibilidad en los directorios peruanos continúe profundizándose. “Hay más conversaciones y más herramientas, pero tenemos todavía un camino por recorrer”, remarca la socia de EY, Beatriz Boza.

La aparición de nueva legislación sobre sostenibilidad, tanto local como internacional (SE1946), será un factor determinante que marcará los próximos pasos de la agenda de los debates entre los directores, al igual que el creciente acceso a financiamiento verde, los fenómenos climáticos y las exigencias de los inversionistas para continuar impulsando los criterios ESG. ■