
ESG & COMPLIANCE: EL PAPEL DIRECTO E INDIRECTO DEL COMPLIANCE OFFICER EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE SOSTENIBILIDAD

LUCÍA SÁNCHEZ-OCAÑA

En los últimos años, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo (*Compliance*) se han convertido en elementos inseparables dentro de la estrategia empresarial. El *Compliance Officer* ya no se limita a verificar el cumplimiento de la normativa vigente, sino que se ha transformado en un asesor estratégico capaz de anticiparse a los riesgos, de guiar la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y de construir una cultura organizativa orientada a la transparencia y la responsabilidad.

La evolución normativa, especialmente en el ámbito europeo con marcos como la CSRD, los ESRS o la Taxonomía, ha elevado las exigencias de *reporting* y ha introducido un enfoque de doble materialidad que obliga a las organizaciones a considerar tanto su impacto sobre el entorno como los riesgos que este les plantea. En este contexto, la figura del *Compliance Officer* cobra una relevancia sin precedentes: se convierte en puente entre las obligaciones regulatorias y la estrategia empresarial, asegurando no solo el cumplimiento formal, sino también

la alineación con objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

El presente trabajo, explora este cambio de paradigma y examina cómo el rol del *Compliance Officer* se desarrolla en tres grandes dimensiones: la evolución normativa y su impacto en las organizaciones, el papel directo e indirecto en la estrategia de sostenibilidad y la relevancia del *compliance* en el ámbito social como generador de legitimidad. A través de esta estructura, se pretende ofrecer una visión clara y ordenada del valor estratégico que esta figura aporta a las empresas modernas.

MARCO REGULATORIO Y EVOLUCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad ha pasado de ser un ejercicio voluntario de responsabilidad corporativa a convertirse en un eje normativo que reconfigura la forma en que las empresas operan, reportan y toman decisiones estratégicas. En menos de dos décadas, hemos transitado de códigos éticos blandos a un

marco regulatorio complejo, exigente y globalizado.

Esta evolución no ha sido lineal ni exenta de tensiones, pero sí ha estado marcada por una creciente convergencia entre los objetivos de sostenibilidad y los de gestión del riesgo y del valor a largo plazo. Durante años, las empresas se guiaron por iniciativas voluntarias como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios de Inversión Responsable (PRI) o los estándares GRI, que sentaron las bases de la transparencia y el compromiso. Sin embargo, su carácter no vinculante limitaba su impacto real, especialmente en sectores con altos riesgos ambientales o sociales. La crisis climática, el escrutinio de los inversores y los escándalos de *greenwashing* impulsaron a los legisladores —especialmente en la Unión Europea— a construir un ecosistema regulatorio obligatorio, que hoy representa una verdadera transformación estructural.

Este nuevo ecosistema normativo incluye pilares como el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR), la Taxonomía de la UE, la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) y los Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad (ESRS). A nivel global, la creación del ISSB (*International Sustainability Standards Board*) ha supuesto un paso hacia la armonización internacional, con sus normas IFRS S1 y S2 como respuesta al caos previo de estándares múltiples y dispersos. La proliferación normativa ha supuesto un reto de cumplimiento sin precedentes, pero también una oportunidad para integrar la sostenibilidad en el corazón del modelo de negocio. Las empresas ya no pueden limitarse a reportar; deben transformar cómo gestionan sus impactos, riesgos y oportunidades desde una lógica de doble materialidad.

Este nuevo enfoque obliga a repensar la gobernanza, la cadena de suministro, la estrategia financiera y la interacción con los grupos de interés. Asimismo, el área ESG ha evolucionado: de ser una función periférica y testimonial a convertirse en un actor clave en la toma de decisiones estratégicas, en diálogo permanente con los equipos de riesgo, legal, inversión y *compliance*.

Pese al avance normativo, quedan desafíos: la calidad de los datos, la interoperabilidad de estándares, la capacitación interna y la efectiva supervisión por parte de autoridades. El riesgo de que el *reporting* se convierta en un fin en sí mismo —una nueva burocracia sin impacto— es real. Sin embargo, la dirección es clara: se avanza hacia una integración plena de la sostenibilidad en el sistema financiero, donde ya no se pregunta si una inversión es rentable a pesar de sus impactos sociales o ambientales, sino a partir de ellos. En este sentido, la regulación actúa como catalizador, acelerando un cambio de paradigma que difícilmente tendrá marcha atrás.

EL ROL DIRECTO E INDIRECTO DEL COMPLIANCE OFFICER

Hablar de sostenibilidad en año 2025 desde un punto de vista del *Compliance Officer* teniendo en cuenta lo anterior, es inevitablemente arriesgado, tenemos un contexto político y social a escala mundial que hace que aspectos que hace unos años eran irrefutables ahora se empiecen a cuestionar a todos los niveles, y por ello es tan crucial que el *Compliance officer* esté a la vanguardia y atento a las tendencias regulatorias es fundamental para poder realizar un asesoramiento interno informado, que permita una toma de decisión en la estrategia de las organizaciones.

Desde la perspectiva del *Compliance Officer*, hemos observado como se han ido incrementando las obligaciones para las organizaciones en esta materia. Lo cierto es que mirando atrás, como parte de la estrategia de las organizaciones siempre se han estado incorporando aspectos relacionados con la sostenibilidad. Es más evidente quizás en materia social, tanto dentro de la organización como relacionado con la comunidad, las obligaciones regulatorias que existen, de hecho, de ahí ha derivado el gran problema de la sobre regulación que ahora ocupa a la Comisión Europea.

En declaraciones de Úrsula von der Leyen, cuando se adoptó un nuevo paquete de medidas y propuestas para simplificar las normas de la UE «Simplificación prometi-

da, simplificación realizada. Presentamos nuestra primera propuesta de simplificación de gran alcance. Las empresas de la UE se beneficiarán de la racionalización de las normas relativas a la presentación de información sobre finanzas sostenibles, la diligencia debida en materia de sostenibilidad y la taxonomía. Esto facilitará la vida de nuestras empresas, garantizando al mismo tiempo que seguimos avanzando firmemente hacia nuestros objetivos de descarbonización. Y la simplificación no acaba aquí».

La realidad es que desde un punto de vista de *Compliance*, hablar de simplificación nos da un halo de esperanza a que volvamos a aplicar el principio de proporcionalidad, y que se mida el impacto de cierta regulación en función del tamaño en lugar de aplicar un criterio general que ha generado mucha disrupción tanto por el trabajo administrativo que genera como por el elevado coste, en algunos casos casi inasumible.

En este sentido, desde mi punto de vista, el papel del *Compliance officer*, como elemento estratégico y de coordinación interna se ha convertido en fundamental. Si bien es cierto, que la función de sostenibilidad sigue siendo una función muy joven, y todavía encontramos en las distintas organizaciones que el rol está evolucionando, lo que sí coinciden todos, es que la función, o responsabilidad tiene un componente analítico muy relevante. El proceso de captura de datos derivado de las obligaciones de analizar y presentar ciertos indicadores ha propiciado que una nueva industria haya emergido entorno a la digitalización enfocada a la sostenibilidad.

En este caso, no es un tema sectorial, ya que hay grandes elementos comunes y transversales que son de aplicación a todas las organizaciones, si bien, el sector financiero, y en concreto los productos financieros derivados de la regulación de SFDR y taxonomía europea, se han encontrado con el reto de la captura veraz de la información.

La veracidad es fundamental, y por lo tanto la metodología de cálculo como el cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia provocan que sea una ardua

tarea el control del dato sobre todo cuando pensamos en el ámbito medioambiental. El cálculo de las emisiones es un ejemplo, empezando por los distintos alcances que afrontamos:

- Alcance 1 (*Scope 1*): son las emisiones directas que provienen de fuentes propiedad o controladas por la empresa, como el consumo de combustibles fósiles en calderas, vehículos o procesos industriales.
- Alcance 2 (*Scope 2*): engloba las emisiones indirectas asociadas a la generación de electricidad, vapor, calefacción o refrigeración comprados y consumidos por la empresa. Aunque no ocurren físicamente en las instalaciones de la compañía, están directamente ligadas a su consumo energético.
- Alcance 3 (*Scope 3*): abarca todas las demás emisiones indirectas a lo largo de la cadena de valor, tanto aguas arriba (como las derivadas de bienes y servicios adquiridos, viajes de negocio o transporte de insumos) como aguas abajo (uso de productos vendidos, gestión de residuos, inversiones, etc.). Este es el alcance más complejo y amplio, y puede representar más del 80% de la huella total de una empresa.

Operativizar esta medición implica traducir la estrategia climática en flujos de información cuantificable, confiable y auditada. Las empresas deben:

- Definir perímetros organizativos y operativos claros, alineados con los marcos GHG Protocol o ISO 14064:
- Recopilar datos de actividad y consumo energético desde las unidades operativas, proveedores y socios clave. Implica un esfuerzo colaborativo y coordinado de toda la organización.
- Aplicar factores de emisión reconocidos para transformar esos datos en toneladas de CO₂e (equivalente de CO₂), intentar recurrir a fuentes públicas de cálculo que están a nuestra disposición.
- Integrar estos datos en el *reporting* de sostenibilidad (como los ESRS de la

CSRD), alineándolos con objetivos de descarbonización —como los que marcan iniciativas internacionales.

- Crear estructuras internas de gobernanza que asignen responsabilidades claras a departamentos técnicos, financieros y ESG para que la sostenibilidad deje de ser una “caja negra” operativa.

Este es un perfecto ejemplo del papel directo e indirecto que tiene el *Compliance Officer* en materia de sostenibilidad, ya que por un lado tiene la responsabilidad de apoyo estratégico, debido al seguimiento de la regulación y entendimiento de la normativa tanto europea como nacional, coordinación de los planes de implementación, así como de manera indirecta en el cumplimiento de los mismos. Estas obligaciones al mismo tiempo pueden ser directas o indirectas no siendo sujetos de la norma, al adquirir obligaciones a través de contratos firmados con terceros que sí son sujetos obligados de cierta normativa.

COMPLIANCE, SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y CULTURA EMPRESARIAL

Es curiosa la evolución reciente en materia social, aspecto que desde *Compliance* también nos ocupa, por la gigantesca carga normativa que existe a este nivel.

En el ecosistema empresarial contemporáneo, cada vez más orientado hacia estándares éticos y sostenibles, el *compliance* en materia laboral ha dejado de ser una cuestión secundaria o meramente legalista. Hoy, cumplir es parte de construir legitimidad. Y dentro del universo del *compliance*, el enfoque laboral emerge como uno de los vectores más visibles del compromiso corporativo con la sociedad.

A través de leyes y reglamentos que persiguen la igualdad, la no discriminación, la protección de la salud en el trabajo o la inclusión de colectivos vulnerables, el ordenamiento jurídico ofrece no solo un marco de derechos laborales, sino también un mapa de valores que las empresas pueden —y deben— interiorizar. Planes de igualdad, auditorías retributivas, protocolos contra

el acoso, cuotas de empleo para personas con discapacidad o políticas activas LGTBI no son ya excepciones progresistas: son, en muchos sectores, parte del mínimo ético exigido a cualquier actor económico.

Este marco regulador, lejos de limitar la libertad empresarial, la orienta. No son pocas las compañías que han asumido el cumplimiento no como una carga, sino como un signo de madurez organizacional. Entienden que detrás de cada norma laboral hay una expectativa social, y que responder a ella con rigor contribuye a fortalecer su reputación, atraer talento, mitigar riesgos legales y, sobre todo, generar impacto positivo en su entorno inmediato.

En este proceso cobra especial protagonismo la figura del responsable de *Compliance*. Su papel, más allá del análisis técnico de las normas, consiste en activar procesos internos que hagan operativos los principios legales. Coordina, forma, alerta, documenta y traduce las obligaciones jurídicas en políticas empresariales vivas. En cierto modo, es el mediador entre la ley escrita y la cultura organizacional, facilitando que los valores que la legislación protege se encarnen en la práctica diaria de la empresa.

Ahora bien, ¿cómo se vincula todo esto con la sostenibilidad? La respuesta está en el pilar social del paradigma ESG (ambiental, social y de gobernanza), donde el cumplimiento laboral se revela como una de las expresiones más tangibles del compromiso empresarial. Mientras que el componente ambiental suele manifestarse en inversiones tecnológicas o modelos energéticos, el aspecto social se juega en las relaciones humanas que la empresa establece con sus trabajadores y trabajadoras. Y aquí, cumplir marca la diferencia.

Fomentar la igualdad retributiva, prevenir el acoso, garantizar condiciones de trabajo seguras o promover la diversidad no solo mejora el clima interno: proyecta una imagen de responsabilidad que cada vez es más valorada por consumidores, inversores y administraciones públicas. En un entorno industrial competitivo y en plena transición, las empresas que se alinean con estos principios no solo evitan sanciones: se posi-

cionan como referentes de una economía moderna, inclusiva y con visión de futuro.

El *compliance* laboral, en definitiva, no debería entenderse como una herramienta meramente reactiva, sino como una pieza estratégica en el engranaje de la sostenibilidad empresarial. Su función ya no es solo asegurar que se cumpla la ley, sino contribuir a que las empresas construyan relaciones laborales basadas en el respeto, la equidad y la dignidad. Y en esa tarea, todos ganan: la empresa, el trabajador y la sociedad en su conjunto.

CONCLUSIONES

Las transformaciones regulatorias y sociales de las dos últimas décadas han situado la sostenibilidad en el centro de la gestión empresarial. Ya no se trata de una cuestión de reputación o de responsabilidad corporativa voluntaria, sino de un requisito estratégico que condiciona la competitividad, la relación con los grupos de interés y la capacidad de generar valor a largo plazo.

En este marco, el *Compliance Officer* se erige como una figura esencial en dos dimensiones: como garante del cumplimiento normativo y como catalizador de una transformación cultural orientada hacia

modelos más responsables y resilientes. Su rol híbrido combina la vigilancia técnica de las obligaciones regulatorias con la capacidad de articular procesos internos, coordinar áreas estratégicas y asegurar que los valores de transparencia, equidad y sostenibilidad se traduzcan en prácticas reales y verificables.

Además, el impacto del *Compliance* no se limita al plano ambiental, sino que se expande al ámbito social, donde medidas como la igualdad retributiva, la diversidad o la prevención del acoso laboral se convierten en expresiones concretas del compromiso corporativo con la sociedad. En este sentido, el cumplimiento no es únicamente prevención de riesgos, sino construcción de legitimidad y confianza.

En conclusión, el papel del *Compliance Officer* en la actualidad trasciende la lógica del control. Su verdadera aportación radica en ser un agente de cambio, capaz de anticipar tendencias, de integrar marcos normativos complejos en la estrategia y de garantizar que las organizaciones evolucionen en consonancia con las expectativas de un mundo en transición hacia la sostenibilidad. Lejos de ser un rol accesorio, se ha consolidado como uno de los pilares que sostienen la resiliencia, la credibilidad y la competitividad de la empresa en el siglo XXI.

SOBRE LA AUTORA

Lucía Sánchez-Ocaña es Directora de Global Risk, Compliance and Sustainability en Qualitas Energy. Vicepresidenta de ASCOM (Asociación Española de Compliance).