



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Análisis comparativo de las estrategias y desempeño ESG de Repsol, BP y Shell en el contexto regulatorio europeo

Autor: Diego Jiménez-Ugarte
Director: Cristina Grande Herrera

MADRID | 2025

INDICE

1	RESUMEN.....	3
2	ABSTRACT	3
3	INTRODUCCIÓN	4
4	MARCO TEORICO.....	6
4.1	GOBIERNO CORPORATIVO: DEFINICIÓN Y RELEVANCIA	6
4.2	ESG (AMBIENTAL, SOCIAL Y GOBERNANZA): CONCEPTOS Y TENDENCIAS.....	7
5	METODOLOGIA.....	10
6	RESULTADOS.....	13
6.1	DESEMPEÑO AMBIENTAL (E: ENVIRONMENTAL).....	13
6.2	DESEMPEÑO SOCIAL (S: SOCIAL)	17
6.3	PRÁCTICAS DE GOBERNANZA Y ÉTICA CORPORATIVA (G: GOVERNANCE)	21
7	DISCUSION Y CONCLUSIONES	25
7.1	DISCUSIÓN DE HALLAZGOS	25
7.2	CONCLUSIONES PRINCIPALES	27
8	RECOMENDACIONES	30
9	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	31

1 RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como propósito realizar un análisis comparativo de las las prácticas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) de tres compañías petroleras: Repsol, BP y Shell. El objetivo es analizar cómo los marcos normativos y las estrategias corporativas en materia de sostenibilidad se reflejan en la gestión de estas empresas, identificando similitudes, diferencias e implicaciones estratégicas. La motivación radica en la creciente importancia de la gobernanza corporativa y la sostenibilidad en el sector energético, debido a la presión de inversores, reguladores y sociedad. La metodología busca cumplir el objetivo propuesto a través de una investigación descriptiva y comparativa de carácter cualitativo, basándose en la revisión de informes de sostenibilidad (Repsol 2024, BP 2024, Shell 2023), ratings ESG (Sustainalytics, WBA) y en fuentes institucionales (OCDE, Unión Europea, TCFD), complementada con estudios académicos. Los resultados evidencian que las tres empresas han fortalecido sus estructuras de gobierno, incorporando la supervisión de factores ESG, alineándose con códigos de buen gobierno y normativas internacionales, aunque existen diferencias en sus enfoques y desempeño. Repsol muestra una integración temprana de la sostenibilidad en su estrategia y un riesgo ESG moderado, mientras BP y Shell presentan ambiciones climáticas similares, pero enfrentan mayores desafíos en la reducción de emisiones y riesgos ESG. El trabajo resalta que un marco de gobierno corporativo robusto y una gestión dinámica de ESG son factores clave para la resiliencia y competitividad a largo plazo en la industria petrolera, a la vez que identifica áreas de mejora y ofrece recomendaciones para alinear aún más las prácticas corporativas con las crecientes expectativas regulatorias.

Palabras clave: Gobierno corporativo; ESG; sostenibilidad; industria petrolera; Repsol; BP; Shell; transición energética; regulaciones.

2 ABSTRACT

This Final Degree Project aims to conduct a comparative analysis of the ESG (environmental, social, and governance) practices in three major oil companies: Repsol, BP, and Shell. The objective is to examine how regulatory frameworks and corporate sustainability strategies are reflected in the management of these firms, identifying similarities, differences, and strategic

implications. The motivation stems from the growing importance of corporate governance and sustainability in the energy sector, under increasing pressure from investors, regulators, and society. In terms of methodology, the study is based on a descriptive and comparative qualitative analysis, drawing on a review of annual and sustainability reports (Repsol 2024, BP 2024, Shell 2023), ESG ratings (Sustainalytics, WBA), and institutional sources (OECD, European Union, TCFD), complemented by recent academic literature. The findings reveal that all three companies have strengthened their governance structures by integrating ESG oversight, aligning with good governance codes and international regulations, although differences in approach and performance persist. Repsol demonstrates early integration of sustainability into its corporate strategy and shows moderate ESG risk, while BP and Shell share similar climate ambitions but face greater challenges in emissions reduction and ESG-related risks. The study highlights that a robust corporate governance framework and dynamic ESG management are key factors for long-term resilience and competitiveness in the oil industry, while also identifying areas for improvement and offering recommendations to further align corporate practices with growing regulatory expectations.

Keywords: Corporate governance; ESG; sustainability; oil industry; Repsol; BP; Shell; energy transition; regulation.

3 INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por una creciente preocupación por el cambio climático, sostenibilidad ambiental y la equidad en el ámbito corporativo, se ha producido una transformación profunda en las expectativas de los grupos de interés hacia las empresas. Inversores, gobiernos, consumidores y otras partes interesadas exigen cada vez más un compromiso real y verificable por parte del sector privado con la adopción de prácticas responsables y sostenibles. Este fenómeno ha tenido especial relevancia en sectores de alto impacto, como el energético, donde las decisiones empresariales no solo repercuten en la economía global, sino que también inciden de forma directa sobre el medio ambiente, la seguridad energética y la calidad de vida de millones de personas (IPCC, 2023).

La sostenibilidad corporativa ha evolucionado, desde una preocupación marginal o reputacional hacia una dimensión central de la estrategia empresarial. En este nuevo esquema, los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) se han consolidado como el estándar

global para evaluar la responsabilidad social, ambiental y ética de las compañías (Eccles & Klimenko, 2019). Estos criterios no solo inciden en la reputación, sino que determinan la capacidad de las empresas para atraer financiación, operar en mercados regulados y cumplir con una normativa cada vez más exigente. De este modo, integrar eficazmente los principios ESG en la estrategia corporativa se ha convertido en un factor clave para la competitividad y la generación de valor a largo plazo (Clark et al., 2015).

Este cambio estructural se ha visto impulsado por el desarrollo de un ecosistema normativo robusto, especialmente en la Unión Europea, con una serie de objetivos y obligaciones (Reglamento de Taxonomía, SFDR, CSRD, etc.). Estos marcos obligan a las empresas a alinear sus estrategias con los objetivos del Acuerdo de París (UNFCCC, 2015) y a reportar su desempeño no financiero mediante estándares comunes y verificables.

Dentro de este contexto, la industria petrolera ocupa una posición central por su doble condición de actor estratégico del desarrollo económico y responsable histórico de una parte sustancial de las emisiones de gases de efecto invernadero. Según la Agencia Internacional de la Energía (IEA, 2023), aproximadamente el 73 % (aunque decreciente) de la oferta global de energía proviene del uso de combustibles fósiles, lo que sitúa al sector en el centro del debate sobre el futuro energético del planeta. Las compañías petroleras, tradicionalmente orientadas a la exploración, extracción y comercialización de hidrocarburos, se ven así obligadas a transformar sus modelos de negocio para adaptarse a las nuevas exigencias sociales, regulatorias y económicas.

Ante estos retos, empresas como Repsol, BP y Shell han comenzado a redefinir sus estrategias corporativas mediante compromisos explícitos de descarbonización, inversiones en tecnologías limpias y reestructuración de sus marcos de gobernanza. Estas iniciativas incluyen desde la reducción de su huella de carbono mediante tecnologías de captura de CO₂ o electrificación de procesos, hasta la promoción de una economía circular y la incorporación de energías renovables como la solar, eólica e hidrógeno verde. En paralelo, se ha avanzado en el componente social, mediante políticas de diversidad, derechos humanos, seguridad laboral y compromiso con las comunidades locales, en línea con los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

La transición hacia un modelo energético más sostenible no está exenta de tensiones. Requiere equilibrar los objetivos ambientales con la seguridad del suministro y la rentabilidad económica. Sin embargo, también representa una ventana de oportunidad para aquellas

compañías que logren liderar el cambio, generar confianza entre sus *stakeholders* y posicionarse como actores relevantes en la transición energética. El presente trabajo se inscribe en esta problemática, analizando comparativamente cómo Repsol, BP y Shell integran los criterios ESG en su gobernanza corporativa, qué resultados han obtenido y cuáles son sus desafíos futuros.

4 MARCO TEORICO

4.1 Gobierno corporativo: definición y relevancia

El gobierno corporativo se refiere al sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, abarcando las relaciones entre la dirección, el consejo de administración, los accionistas y otros *stakeholders* clave. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la gobernanza corporativa constituye el marco que regula estas relaciones, estableciendo los objetivos de la empresa y los medios para alcanzarlos. Un buen gobierno corporativo contribuye a un clima de confianza, transparencia y responsabilidad esencial para promover las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios, favoreciendo así un crecimiento económico sostenible (OCDE, 2023).

Existen dos teorías fundamentales que subyacen al concepto de gobierno corporativo:

- Teoría de la agencia: Plantea que los directivos (agentes) pueden perseguir objetivos propios a expensas de los accionistas (principales), por lo que se requieren mecanismos de control (consejos de administración independientes, incentivos alineados, transparencia) para proteger los intereses de los propietarios (Jensen & Meckling, 1976). Dentro de esta perspectiva tradicional, un gobierno corporativo eficaz se asocia con mejor desempeño financiero al reducir riesgos de desviación de recursos, fraudes o decisiones subóptimas (Fulton et al., 2012).
- Teoría de los *stakeholders*: Propone que la empresa tiene responsabilidades con un conjunto amplio de grupos (no solo accionistas, sino también empleados, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente). Según Freeman (1984), una gobernanza orientada a *stakeholders* busca equilibrar los intereses de todos ellos, entendiendo que una gestión sostenible y ética mejora la reputación y garantiza la viabilidad a largo plazo.

En la práctica, los marcos de buen gobierno incorporan elementos de ambas teorías. Por ejemplo, el Código de Buen Gobierno español (CNMV, última revisión 2020) y el UK Corporate Governance Code (Financial Reporting Council, 2024) establecen principios de independencia del consejo, separación de poderes (CEO y presidente), diversidad en el directorio, control de riesgos, y atención a la sostenibilidad corporativa. Las empresas cotizadas están llamadas a seguir estas recomendaciones, lo que ha elevado los estándares generales de gobernanza.

Adicionalmente, se ha identificado un vínculo positivo entre calidad del gobierno corporativo y desempeño ESG. Las empresas con órganos de gobierno sólidos suelen gestionar mejor sus riesgos ambientales y sociales (Gillan et al., 2021). Esto se debe a que un buen gobierno favorece la transparencia y la rendición de cuentas en temas como cambio climático, derechos humanos o ética empresarial. En consecuencia, inversores institucionales y calificadoras incluyen cada vez más factores de gobernanza (estructura del consejo, políticas anticorrupción, derechos de accionistas) en sus evaluaciones ESG, otorgando peso significativo a este pilar.

4.2 ESG (Ambiental, Social y Gobernanza): conceptos y tendencias

El acrónimo ESG, desarrollado en 2004, hace referencia a los tres ámbitos clave (Environmental, Social, Governance) que sintetizan la sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Aunque relacionado con la tradicional Responsabilidad Social Corporativa (RSC o CSR), ESG se distingue por integrar explícitamente estos 3 términos dentro del análisis financiero y la toma de decisiones de inversión, mientras que el RSC los integra indirectamente a través de la buena gobernanza (Gillan et al., 2021).

En la práctica:

- El criterio Ambiental abarca el impacto de la empresa en el medio ambiente (emisiones de GEI, huella de carbono, gestión de residuos, uso de recursos, biodiversidad) y cómo gestiona los riesgos asociados al cambio climático y la transición energética.
- El criterio Social evalúa cómo la empresa gestiona las relaciones con empleados (condiciones laborales, seguridad y salud, diversidad e inclusión), proveedores, clientes y comunidades (derechos humanos, impacto social, desarrollo comunitario).
- El criterio Gobernanza examina la calidad de la dirección y control corporativo (estructura y diversidad del consejo, prácticas anticorrupción, transparencia, derechos de los accionistas, ética empresarial).

Los factores ESG han cobrado prominencia a partir de los Principios de Inversión Responsable (PRI) de la ONU (2006) y del auge de la inversión sostenible. Hoy en día, grandes gestores de activos exigen a las empresas revelaciones detalladas en ESG y utilizan ratings especializados (MSCI, Sustainalytics, S&P Global, WBA, etc.) para guiar sus decisiones. Estas evaluaciones han mostrado que las petroleras y empresas de combustibles fósiles suelen puntuarse con riesgo ESG elevado debido principalmente al pilar ambiental (alta exposición al carbono) y a controversias históricas en lo social (accidentes, impactos a comunidades). Sin embargo, también reflejan diferencias en la gestión: por ejemplo, Repsol obtiene un ESG Risk Rating de Sustainalytics¹ significativamente mejor (24,1, riesgo medio) comparado con BP y Shell (33,4 y 36,5, riesgo alto) lo que indica que Repsol estaría gestionando relativamente bien sus riesgos materiales ESG frente a su exposición. Este dato sugiere que los esfuerzos de gestión (políticas, programas, controles) pueden marcar diferencias importantes incluso dentro de un sector intrínsecamente expuesto. En *World Benchmarking Alliance*² (WBA), enfocado al área de los DDHH, Repsol también obtiene una puntuación más alta que BP y Shell (65,9 frente a 40,9 y 40,0 respectivamente).

En cuanto al marco institucional, múltiples iniciativas han impulsado la estandarización de la información ESG:

- Acuerdo de París (2015) y los ODS de la Agenda 2030 de la ONU: ofrecen metas de referencia que las compañías han incorporado en sus discursos y planes (por ejemplo, meta de limitar calentamiento a 1,5°C, metas de desarrollo social).
- El Pacto Verde Europeo (European Green Deal): adoptado en 2019, establece como objetivo la neutralidad climática en 2050, y ha sido complementado por otros instrumentos regulatorios
- Reglamento de Taxonomía (UE) 2020/852: busca proporcionar criterios específicos para determinar si las empresas están contribuyendo a alcanzar los objetivos ambientales propuestos por la UE
- SFDR (Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles): Obligación legal para las empresas cotizadas (como es el caso de las compañías analizadas) de la UE de proporcionar datos transparentes sobre las actividades de ESG de la compañía.

¹ Sustainalytics. (s.f.). *ESG Ratings*. <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>

² World Benchmarking Alliance. (2023). *Corporate Human Rights Benchmark Rankings*. <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/chrb/rankings/>

- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): Directiva que entra en vigor en 2024 y modifica la manera tradicional de reportar la información de sostenibilidad y lo pone a la altura de la información financiera.
- GRI (Global Reporting Initiative): estableció estándares de reporte de sostenibilidad ampliamente adoptados (que Repsol, BP y Shell utilizan en sus informes),
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): emitió recomendaciones para la divulgación de riesgos y estrategias climáticas, ahora de cumplimiento obligatorio en Reino Unido para empresas grandes.

Se han incorporado los principales desarrollos regulatorios europeos que inciden directa o indirectamente en la elaboración de informes de sostenibilidad por parte de empresas del sector energético. Si bien las compañías analizadas (Repsol, BP y Shell) operan bajo jurisdicciones distintas, todas han adoptado prácticas alineadas con la regulación europea, ya sea por exigencia normativa (como en el caso de Repsol) o por presión del mercado e inversores institucionales (en el caso de BP y Shell).

En particular, se ha prestado atención a la Directiva de Información Corporativa sobre Sostenibilidad (CSRD), que obliga a empresas como Repsol a elaborar informes detallados conforme a los Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad (ESRS). Repsol publica un Estado de Información No Financiera (EINF) desde antes de la entrada en vigor de la directiva, y su versión más reciente ya adopta los criterios de doble materialidad y desglose sectorial. Por su parte, BP y Shell (aunque no sujetas jurídicamente a la CSRD por estar domiciliadas en el Reino Unido) elaboran informes de sostenibilidad basados en marcos internacionales como GRI, SASB y TCFD, incluyendo información comparable sobre riesgos climáticos y desempeño ESG. Asimismo, se ha tenido en cuenta el Reglamento de Taxonomía (UE 2020/852), que proporciona una clasificación estandarizada de actividades sostenibles. Repsol ha comenzado a reportar su alineación con esta taxonomía en términos de ingresos y CAPEX, mientras que BP y Shell han incluido información parcial con fines de transparencia frente a *stakeholders* europeos.

Por último, el Reglamento SFDR, aunque enfocado en productos financieros, también influye indirectamente en las empresas objeto de análisis, ya que estas deben proporcionar indicadores de sostenibilidad clave que faciliten la clasificación de fondos según criterios ESG. Esta armonización normativa se refleja en la estructura y contenido de los informes utilizados como

base para la comparación de estrategias ambientales, sociales y de gobernanza en la sección de resultados.

En la industria petrolera, la respuesta a estas tendencias ESG ha incluido compromisos de cero emisiones netas, estrategias de diversificación hacia energías renovables, inversión en tecnologías limpias (renovables, hidrógeno verde, captura de carbono) y programas de responsabilidad social. Sin embargo, críticos y ONG acusan a menudo a estas empresas de *greenwashing* cuando existe brecha entre el discurso y la realidad de sus inversiones. Un análisis reciente de Greenpeace (2022) reveló que en 2022 apenas el 0,02% de la energía producida por Shell y 0,17% de la producida por BP provinieron de fuentes renovables, pese a la abundante mención de energías limpias en sus informes anuales³. Repsol y otras petroleras europeas también fueron señaladas en dicho informe por cifras similares de dependencia de combustibles fósiles. Estos hallazgos subrayan la importancia de examinar no solo los compromisos públicos sino también la ejecución efectiva de las estrategias ESG.

En la literatura académica, se discute intensamente la relación entre desempeño ESG y desempeño financiero. Diversos estudios sugieren que una buena actuación en ESG puede correlacionar con menor costo de capital y mejor valoración en el largo plazo, al mitigar riesgos (por ejemplo, riesgo regulatorio por emisiones, riesgo reputacional por escándalos) y al aprovechar oportunidades (eficiencia energética, innovación en productos sostenibles) (Friede, Busch & Bassen, 2015). En el sector petrolero en particular, la transición energética configura un riesgo estratégico de primer orden. Si estas empresas no se adaptan reduciendo su intensidad de carbono, podrían enfrentar activos varados, restricciones regulatorias crecientes y pérdida de apoyo de inversionistas. Por otro lado, adaptarse agresivamente implica desafíos financieros y tecnológicos. Así, la integración de ESG en la estrategia requiere de un equilibrio y una gobernanza corporativa capaz de navegar entre las expectativas a corto plazo (rentabilidad) y las exigencias de transformación a largo plazo (sostenibilidad).

5 METODOLOGIA

Este estudio adopta una metodología cualitativa con un enfoque de estudio de casos múltiples y comparativo. El objetivo es analizar de manera profunda las prácticas ESG y los marcos de

³ Greenpeace. (2023). *The Dirty Dozen: Climate greenwashing of 12 European oil companies*. <https://greenpeace.at/uploads/2023/08/report-the-dirty-dozen-climate-greenwashing-of-12-european-oil-companies.pdf>

gobernanza corporativa de tres grandes compañías del sector petrolero europeo: Repsol (España), BP (Reino Unido) y Shell (Reino Unido/Países Bajos). Estas empresas han sido seleccionadas por su papel estratégico en el mercado energético global, su cotización en los principales índices bursátiles, su visibilidad institucional y su compromiso público, aunque desigual, con la sostenibilidad empresarial.

La elección de este sector responde a su alto grado de exposición ambiental y social. La industria petrolera ha sido históricamente una de las principales fuentes de emisiones de gases de efecto invernadero, así como una de las más criticadas por su lentitud en adaptarse a los nuevos estándares de sostenibilidad. Según datos de la Agencia Internacional de la Energía (IEA, 2023), los combustibles fósiles siguen siendo responsables del 73 % de las emisiones de CO₂ a nivel global. En este contexto, estudiar cómo los actores dominantes del sector están respondiendo a las crecientes exigencias ESG resulta de alto valor académico y práctico.

Las compañías integradas del sector energético como Repsol, BP y Shell desempeñan un papel estructural en el marco de sostenibilidad ESG debido a su impacto, escala y capacidad de transformación. Su relevancia no solo reside en ser algunas de las mayores emisoras históricas de CO₂ (BP y Shell figuran entre las diez empresas responsables de la mayor parte de las emisiones globales desde la revolución industrial⁴), sino también en que poseen los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para liderar la transición energética hacia modelos más sostenibles. Esta posición dual las convierte en actores fundamentales tanto del problema como de la solución. Repsol, por ejemplo, fue una de las primeras compañías del sector en comprometerse con la neutralidad climática para 2050, publicando desde hace años informes alineados con los principios de doble materialidad requeridos por la nueva normativa europea (Repsol, 2024). BP y Shell, aunque domiciliadas en Reino Unido y no sujetas directamente a la CSRD, han adoptado marcos internacionales como TCFD, GRI y SASB para satisfacer las exigencias de transparencia de inversores institucionales europeos y norteamericanos. Además, estas empresas no solo cumplen normativas, sino que también participan activamente en su desarrollo (Shell fue una de las impulsoras del marco TCFD y BP ha colaborado en la elaboración técnica de indicadores sectoriales en SASB). Evaluar sus prácticas ESG permite, por tanto, comprender no solo su grado de compromiso con la sostenibilidad, sino también su capacidad de liderazgo en un contexto de cambio estructural en

⁴ Heede, R. (2014). *Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers, 1854–2010. Climatic Change*. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-0986-y>

la industria. Su transformación no es meramente una respuesta reputacional, sino un factor determinante para la resiliencia futura del sector energético.

La investigación se estructura en tres fases:

1. Revisión de literatura especializada, centrada en estudios académicos, artículos técnicos y documentos de organismos internacionales. Esta revisión proporciona un marco teórico robusto sobre ESG, sostenibilidad y gobierno corporativo.
2. Recopilación y análisis de información primaria y secundaria. Se estudian informes anuales, noticias, memorias de sostenibilidad, datos publicados en las páginas oficiales de las compañías, y calificaciones ESG extraídas de Sustainalytics y WBA.
3. Comparación sistemática de los resultados a través de indicadores que abarcan tres dimensiones clave medioambiental, social y gobernanza. Esto permite establecer patrones de cumplimiento y brechas estructurales.

A continuación, se presenta una tabla resumida con las variables clave analizadas:

Dimensión ESG	Indicadores principales	Fuente de datos	Relevancia
Ambiental	Reducción de emisiones, metas net-zero, inversiones en renovables	Informes TCFD, informes RSC	Evalúa compromiso climático y transición energética
Social	Diversidad, condiciones laborales, relaciones comunitarias	GRI, informes RSC	Impacto social y reputación corporativa
Gobernanza	Composición del consejo, transparencia, incentivos ESG	Informes de gobierno corporativo, CNMV, UK CG Code	Evalúa calidad de la gobernanza sostenible

Finalmente, los datos obtenidos se interpretan mediante un análisis crítico que considera tanto los resultados alcanzados como el contexto institucional de cada empresa. Se identifican fortalezas y debilidades y se extraen conclusiones sobre el papel que estas compañías pueden

desempeñar en la transición hacia un modelo energético más sostenible. Por último, se realizan unas recomendaciones aplicables al sector.

6 RESULTADOS

El presente apartado tiene como objetivo comparar las estrategias de sostenibilidad de Repsol, BP y Shell en base a sus respectivos informes de sostenibilidad más recientes (2024 y 2023), los cuales constituyen la fuente primaria de análisis. Además, se integran ratings ESG externos (Sustainalytics y WBA) y otros informes y artículos relevantes que permiten complementar la información corporativa con evaluaciones independientes y datos comparables. La comparación se estructura en torno a las tres dimensiones del marco ESG (ambiental, social y de gobernanza), con el fin de identificar similitudes, diferencias y fortalezas relativas en sus enfoques hacia la sostenibilidad empresarial.

6.1 Desempeño ambiental (E: Environmental)

Un indicador central es la trayectoria de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de cada empresa:

- Repsol se ha comprometido a alcanzar la neutralidad de carbono en 2050, con objetivos intermedios ambiciosos. Buscan reducir las emisiones absolutas de GEI (alcance 1,2 y 3) un 20% en 2030 respecto al 2018. También buscan reducir las emisiones de alcance 1 y 2 de los activos operados en un 55% en 2030 respecto al 2016 (año base). Incluyen también en su plan disminuir el Indicador de Intensidad de Carbono (IIC) un 55% en 2040 (índice que se calcula como el cociente de las emisiones de CO₂ totales en Toneladas entre la energía que ponen al servicio de la sociedad en Giga Julios). Actualmente, el IIC de Repsol es de 66,5 gCO₂e/MJ, con una reducción 13,5% respecto al año base. Las emisiones absolutas en 2024 han sido de 193MtCO₂, habiéndose reducido en un 13,8% respecto a 2018 (Repsol, 2024).
- BP también se ha comprometido a alcanzar la neutralidad de emisiones netas de carbono para 2050. Se comprometen a alcanzar un 20% de alcance 1, 2 y 3 en 2025 y 45% en 2030 (ajustado del 50% propuesto inicialmente) respecto al 2019 (año base). En cuanto al alcance 1 y 2 se ha reducido en un 38% respecto al año base, sin embargo, se ha visto aumentado de 32,1 MtCO₂ en 2023 a 32,8 MtCO₂ en 2024 (un pequeño repunte debido a nuevos proyectos, pero una clara tendencia a la baja en los últimos

años). El IIC de BP se encuentra en 79 gCO₂e/MJ, con una reducción del 6% del año base. Sin embargo, Reuters señala que en 2024 las emisiones de producto (alcance 3) fueron 322 Mt, frente a 315 Mt en 2023. Estos datos indican que el uso de sus combustibles fósiles sigue generando cuantiosas emisiones de alcance 3. Adicionalmente, BP ha dejado de lado objetivos de recorte de producción de hidrocarburos y de crecimiento de renovables, ajustando su estrategia hacia el petróleo y gas (BP, 2024).

- Shell está igualmente comprometida a alcanzar las cero emisiones netas para 2050. Se comprometen a reducir en un 50% las emisiones de alcance 1 y 2 para 2030, habiendo ya conseguido un 60% de su objetivo. También se comprometen a reducir el IIC en 15-20% para 2030 respecto al 2016 (año base). Actualmente El ICC de Shell se encuentra en 74 gCO₂e/MJ con una reducción del 3% respecto al 2022. Sin embargo, en 2024 informó sólo reducciones modestas o cancelaciones de metas de corto plazo. Según Reuters, en 2024 las emisiones directas operativas de Shell fueron 50 MtCO₂e de alcance 1 y 8 MtCO₂e de alcance 2 y 1.200 MtCO₂e, cifras prácticamente invariables respecto a 2023 (Shell, 2023).

La Capacidad e inversión en energía renovable demuestra el compromiso real de las compañías con la descarbonización:

- Repsol ha incorporado energías renovables a su portafolio, con 3,6 GW en operación y 3 GW en desarrollo (solar y eólico principalmente en Iberia) y proyectos para llegar a 9-10 GW en 2027 y entre 15-20 GW para 2030. Más del 40% de las inversiones brutas totales de la compañía en 2024 (6.087 millones de euros) se destinaron a actividades de bajo carbono. De ese total, el 83% fue específicamente para generación y comercialización de energía renovable (Repsol, 2024).
- BP ha invertido fuertemente en eólica marina (participa en proyectos en Europa, EEUU) y solar (a través de Lightsource BP). La compañía cuenta con 4 GW de capacidad instalada y un pipeline de 50 GW para 2030 (BP, 2024). Sin embargo, BP evalúa el retorno de estas inversiones y en 2023 surgieron reportes de posible reducción de objetivos de capacidad renovable, priorizando proyectos más rentables concluyendo en una reducción de sus inversiones en negocios de transición en 5.000 millones de euros anuales y aumentando su producción de petróleo y gas. Estas decisiones se han

tomado a pesar de haberse comprometido a reducir en un 40% su producción y alcanzar 50GW de pipeline en 2030, aspectos que deberán revisarse (BP, 2024).

- Shell ha sido más cauto en renovables. Actualmente cuenta con 3,2 GW de capacidad en operación, aunque se enfoca más en energía eléctrica comercializada y en biocombustibles. Shell también lidera en GNL, a pesar de ser fósil, emite un 50% menos CO₂ que el carbón por unidad de energía, y Shell lo promueve como vía de descarbonización de clientes emergentes (con compras como la de Nature Energy Biogs en Dinamarca) (Shell, 2023).

Las emisiones de metano (segundo gas de efecto invernadero más importante) son críticas en O&G. Repsol BP, y Shell se unieron al OGMP 2.0 de la ONU para reducir y monitorear la emisión de metano, comprometiéndose a recortar la intensidad de metano a menos del 0,2%. Shell reportó en 2023 intensidad 0,05% (vs gas comercializado), BP 0,05% y Repsol 0,2% (ligeramente por encima, pero en mejora). Las tres implementan programas de detección de fugas y nuevas tecnologías (drones, satélites).

También se analizan a través de noticias, accidentes y derrames, un aspecto clave donde se puede ver claramente si se está llevando a cabo una buena gestión ambiental:

- Repsol enfrentó un grave derrame en enero de 2022, un accidente en su refinería La Pampilla (Perú) vertió cerca de 12.000 barriles de petróleo al mar, afectando costas y biodiversidad⁵. Este hecho puso en entredicho su capacidad de respuesta y gestión de riesgos ambientales; Repsol inicialmente atribuyó la causa a un oleaje anómalo, pero autoridades peruanas señalaron deficiencias en los protocolos. La empresa ha invertido en limpieza y compensaciones, pero el incidente dañó su reputación local y conllevó sanciones del gobierno peruano. Tras ello, Repsol anunció reforzar globalmente sus estándares de prevención en terminales marítimos.
- BP sufrió el mayor desastre ambiental del sector con Deepwater Horizon (Golfo de México, 2010) con 900 millones de litros de petróleo en el fondo del mar⁶. Desde entonces reforzó drásticamente sus protocolos de seguridad. Creó un fondo de 20.000

⁵ CooperAcción. (2023). *Las sombras del derrame de crudo de Repsol en Perú en 2022*.

<https://cooperaccion.org.pe/las-sombras-del-derrame-de-crudo-de-repsol-en-peru-en-2022/>

⁶ Ocean Futures Society. (2015). *Derrame de petróleo del Deepwater Horizon: 5 años de secuelas*.

<https://www.oceanfutures.org/news/blog/Derrame-de-petroleo-del-Deepwater-Horizon-5-anos-de-secuelas>

millones de dólares para hacer frente a indemnizaciones. No ha tenido incidentes mayores similares en la última década.

- Shell tuvo derrames crónicos en Nigeria⁷ (oleoductos en Ogoniland) que derivaron en condenas judiciales. En 2021 aceptó pagar €95 millones a las comunidades afectadas. En 2021 un juicio neerlandés sostuvo que Shell Nigeria era responsable de ciertos derrames por mala prevención y obligaba a la compañía a reducir sus emisiones CO₂ en 45% para 2030, sin embargo, esta sentencia ha sido anulada recientemente.

La Economía circular y gestión de residuos también es un aspecto importante a tener en cuenta. Las tres han adoptado iniciativas de economía circular, p.ej. reciclaje de plásticos (Repsol apunta a 20% contenido reciclado en polímeros 2030, bajo su gama Repsol Reciclex), valorización de residuos en refinerías (BP co-procesa aceites usados en biocombustibles en su refinería Castellón, Shell convierte residuos en químicos reciclados). Asimismo, en descarbonización de procesos, las tres compañías están invirtiendo en captura y almacenamiento de carbono (CCS).

En síntesis, en desempeño ambiental:

- Repsol ha logrado reducciones más agresivas en emisiones operativas proporcionalmente ya que cuenta con el IIC más bajo, pero su escala menor implica menor huella total. Se destaca en objetivos claros de intensidad y en su diversificación hacia renovables en su mercado doméstico.
- BP mostró gran ambición inicial en recortes absolutos y objetivos, pero al retroceder parcialmente esas metas, su futura trayectoria de emisiones es más incierta; aun así, las reducciones ya logradas en su portafolio son notables y su inversión en proyectos verdes, aunque grande, será más focalizada. También es responsable de la mayor catástrofe ambiental del sector, lo cual hace dudar de su gestión de gobernanza.
- Shell mejora en intensidad y contención de fugas, pero su huella absoluta sigue siendo la mayor. La capacidad de Shell para innovar (ej. en biocombustibles, hidrógeno) es fuerte, pero su desafío es ejecutar la transición sin decrecer sustancialmente en fósiles hasta 2030.

⁷ El Salto Diario. (2021). *Shell, condenada por contaminar el delta del Níger tras 13 años de litigio*. <https://www.elsaltodiario.com/petroleras/shell-condenada-delta-niger-13-anos-litigio>

El grado de alineamiento con el escenario 1,5°C de París es discutible en las tres. Ninguna está plenamente alineada según evaluaciones de *Climate Action 100+* (todas alcanzan solo cumplimiento parcial de criterios). Sin embargo, Repsol es el único de los tres que actualmente es reconocido por tener objetivos algo más cercanos a París.

6.2 Desempeño social (S: Social)

Un factor social crítico en la industria petrolera es la seguridad de los trabajadores, ya que muestra los procesos de seguridad e importancia que le dan a estos. Las tres empresas han mejorado significativamente sus indicadores de seguridad en la última década:

- Repsol cuenta con más de 25.500 empleados. Ha logrado una Tasa de Incidentes Registrables Totales (TRIR) de 0,54 por millón de horas trabajadas frente al 1,04 de 2023, lo que muestra una clara tendencia a la baja. Registra muy pocos accidentes graves; en 2024 tuvo 2 fatalidades (ambos contratistas, relacionados con tránsito en operaciones) y 26 accidentes laborales. Sus refinerías en España son reconocidas por altos estándares de seguridad industrial en el contexto europeo. Estas instalaciones están sujetas a planes de emergencia interior (PEI) y exterior, cumpliendo con la normativa internacional SEVESO y la Directriz Básica de Protección Civil. Además, se realizan auditorías anuales por organismos de control autorizados para garantizar la seguridad de las operaciones. Repsol invierte más de €4 millones al año en seguridad (Repsol, 2024).
- BP cuenta con alrededor de 100.000 empleados. En 2022, su TRIR fue de 0,95 por millón de horas frente al 0,80 en 2021, lo que supone un aumento. No tuvo fatalidades de empleados en 2022, aunque sí 4 fatalidades de contratistas (SASB index, 2023). BP hace énfasis en la meta "*Goal Zero*" (cero accidentes) en sus operaciones y cadena de suministro, integrando la seguridad como primera prioridad. Su comité de seguridad revisa incidentes mayores y su informe de sostenibilidad divulga detalladamente estadísticas de casi-incidentes. La compañía está comenzando a implementar programas de IA para reducir el número de accidentes (especialmente los accidentes por conducción) (BP, 2024).
- Shell da empleo a cerca de 93.000 personas. No reporta un TRIR como tal, sino un índice de accidentes graves de 1,1 por cada 100 millones de horas en 2023, frente a un 0,4 en 2022. También reportó 5 fatalidades (contratistas) ese año. Históricamente implementó el programa *Safety Day* anual donde el CEO lidera reflexiones de

seguridad. Shell tuvo reputación aceptable en seguridad personal, pero sufrió incidentes en seguridad de procesos (ej. incendio refinería Pulau Bukom de 2011 en Singapur) (Shell, 2023).

Las relaciones laborales y las reestructuraciones son también aspectos clave a tener en cuenta. Las transiciones energéticas implican gestión de personal. BP recortó en 2020 cerca de 10.000 empleos⁸ (15% plantilla) como parte de su reestructuración hacia una organización con más energía renovable, aunque procuró hacerlo con un plan de indemnizaciones y recolocación. Shell anunció en 2020 la eliminación de hasta 9.000 empleados hasta 2022⁹, debido a la caída en la demanda del crudo. Repsol no ha llevado a cabo despidos a este nivel (en parte por su menor tamaño), pero en 2024 se realizaron 6 despidos de una planta de Repsol por un presunto caso de acoso laboral, sin embargo, han sido declarados como improcedentes por el Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha (han recibido indemnizaciones por parte de Repsol)¹⁰. A pesar de esto, en todos los casos, las empresas destacan su compromiso con la gestión responsable del empleo y la formación continua.

A nivel de género, las petroleras históricamente estuvieron subrepresentadas por mujeres, pero han avanzado en equidad. Repsol alcanzó un 40% de mujeres en el consejo de administración y un 43% de los ascensos en el año fueron a mujeres. Shell tiene un 32% de mujeres en puestos de liderazgo en 2023 (frente al 30,4% de 2022) y apunta a un 35% para 2025. BP cuenta con un 38% de representación femenina total y busca alcanzar un 50% en puestos de liderazgo para 2025 y a nivel total para 2030. Todas cuentan con programas de talento femenino (BP *Women's Network* y la Red “Ganar” de Repsol). Repsol reporta una brecha salarial bruta del 32% y ofrece un desglose por país y Shell establece un rango de 2,7% - 12,8% (frente al 11,3% - 32,1%) (Repsol, 2024) (BP, 2024) (Shell, 2023).

Ahora analizaremos las políticas de derechos humanos y comunidades locales:

⁸ El Español. (2020). *BP anuncia el recorte del 15% de su plantilla que afectará a 10.000 empleados*. https://www.elespanol.com/invertia/mercados/20200608/bp-anuncia-recorte-plantilla-afectara-empleados/496200914_0.html

⁹ Bolsamanía. (2020). *Royal Dutch Shell despedirá a 9.000 empleados por el desplome del petróleo*. <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/royal-dutch-shell-despedira-9000-empleados-por-desplome-petroleo--7659407.html>

¹⁰ Bravo Miranda, F. (2025). *Declaran improcedentes cinco despidos por un presunto caso de acoso laboral en el complejo de Repsol en Puertollano*. elDiario.es. https://www.eldiario.es/castilla-la-mancha/provincias/ciudad_real/declaran-improcedentes-cinco-despidos-presunto-caso-acoso-laboral-complejo-repsol-puertollano_1_12282772.html

- Repsol tuvo que lidiar con el caso de la nacionalización de su filial YPF en Argentina (2012)¹¹, un conflicto político/económico, no precisamente de DDHH, que se resolvió con una compensación económica. En el ámbito social se enfrenta a la tarea de relacionarse con las comunidades indígenas en Latinoamérica (en países en los que opera, Ecuador, Bolivia, Perú). Repsol se adhiere a los estándares de consulta libre, previa e informada (CLPI) a pueblos indígenas y ha implementado planes de inversión social en educación, salud y microempresas locales. Los procesos de diálogo con las comunidades indígenas se llevan a cabo respetando el convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹².
- BP tiene menor presencia en áreas de conflicto social tras haber salido de proyectos controversiales. Sus principales operaciones son en países OCDE o relativamente estables (EEUU, Reino Unido, Golfo Pérsico con socios estatales). Aun así, BP fue cuestionada en 2022 por su continua operación en Rusia a través de Rosneft¹³, ya que se discutía que implicaba riesgos de DDHH tras la invasión a Ucrania, en respuesta, BP decidió en febrero de 2022 desvincularse y salir de Rosneft asumiendo un coste significativo, lo que fue visto como una alineación con consideraciones éticas y geopolíticas.
- Shell quizás ha enfrentado los mayores retos en este rubro, por su prolongada problemática en Nigeria con comunidades del Delta del Níger, que denunciaron durante décadas violaciones de DDHH, contaminación y falta de compensaciones adecuadas. Un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) concluyó que la limpieza completa de la región de Ogoniland podría tardar hasta 30 años y miles de millones de dólares. Shell ha acordado compensaciones multimillonarias (p.ej. £55 millones en 2015 a la comunidad Bodo) y ha implementado un plan de desarrollo comunitario, pero la desconfianza persiste. En 2021 Shell anunció su intención de desinvertir de sus licencias terrestres en Nigeria para concentrarse en offshore, en parte para mitigar estos conflictos socio-ambientales.

¹¹ BBC Mundo. (2013). *YPF: un año después de la expropiación*.

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130502_argentina_ypf_balance_vs

¹² Repsol. (2025). *Diálogo con las comunidades y los pueblos indígenas*.

<https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/ejes-sostenibilidad/personas/comunidades-y-valor-compartido/dialogo-comunidades-pueblos-indigenas/index.cshtml>

¹³ Hay, G. (2022). *La dolorosa salida de BP de Rusia casi merece la pena*. Cinco Días.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/28/opinion/1646063565_710409.html

Todas las empresas cuentan con políticas de Derechos Humanos alineadas a los principios de la ONU, comprometiéndose a evaluaciones de impacto social y ambiental antes de proyectos (EIAS), a no contratar seguridad privada que viole DDHH, prohibición de trabajo infantil en la cadena de suministro, etc. Aun así, grupos observadores como *Corporate Human Rights Benchmark* (WBA) han puntuado a las grandes petroleras en un rango medio-bajo en debida diligencia de DDHH, indicando que hay espacio de mejora, especialmente en trazabilidad de cadena de suministro y remediación efectiva cuando ocurren daños (Repsol obtuvo un 17,8 sobre 25, BP un 12,3 y Shell un 12,8).

También cabe analizar la inversión social que están llevando a cabo las 3 compañías:

- Repsol lanzó en 2019 un fondo de inversión de impacto a través de la Fundación Repsol, con un desembolso inicial de €50 millones. Este fondo está destinado a apoyar empresas sociales en España (que promuevan la transición energética, inclusión de colectivos, etc.).
- BP destina fondos a programas educativos STEM en comunidades cercanas a sus operaciones. Bp realiza inversiones sociales en Azerbaijan¹⁴, en 2024 donó \$500 mil (un 50% menos que en 2023) dedicados a proyectos educativos. También tienen un programa de inversión social en Omán donde desde 2015 han invertido cerca de €30 millones, beneficiando a más de 170.000 personas (BP, 2024).
- Shell es conocido por su programa *Shell LiveWIRE* de apoyo a emprendedores locales (desde hace más de 40 años y en 18 países) habiendo apoyado a 1.051 empresas y creado cerca de 1.200 trabajos¹⁵. También crearon la *Shell Foundation* que trabaja para combatir la pobreza y apoyar la transición energética (entre otras cosas) en zonas de África y Asia.

En la dimensión social, las compañías muestran avances significativos en seguridad laboral, uno de los aspectos más críticos de la industria, acercándose todas al ideal de cero accidentes mortales (aunque los contratistas en entornos riesgosos siguen siendo la mayoría de víctimas mortales cuando ocurren). También muestran avances positivos en equidad de género, tratando de alcanzar la paridad en sus compañías. En aspectos de capital humano, la transformación hacia un modelo energético sostenible plantea retos de recualificación de la fuerza laboral que

¹⁴ Shahin, U. (2024). *BP's growing social investments in Azerbaijan encompass multidirectional projects*. Azernews. <https://www.azernews.az/analysis/229437.html>

¹⁵ Shell. (2025). *Shell LiveWIRE – Enterprise Development Programme*. <https://www.livewire.shell/>

están gestionando mediante formación y en algunos casos recortes de empleados. Sus políticas de derechos humanos cumplen el estándar internacional sobre el papel, pero el verdadero test está en contextos difíciles. Shell ha tenido los mayores incidentes de fricción social con comunidades, seguida por Repsol en menor escala; BP, en esta época, ha estado más libre de conflictos graves, pero no exenta de riesgos.

6.3 Prácticas de gobernanza y ética corporativa (G: Governance)

En línea con los códigos de buen gobierno, las tres petroleras cuentan con consejos relativamente numerosos y con mayoría de miembros independientes:

- Repsol, cuenta con un Consejo de 15 miembros, de los cuales 11 son consejeros independientes, 3 externos y 1 ejecutivo, cumpliendo con la recomendación del CNMV (que pide al menos la mitad de consejeros independientes). El presidente del Consejo, Antonio Brufau, es un cargo no ejecutivo, es distinto al Consejero Delegado (CEO), Josu Jon Imaz. Esta separación de roles se implementó en 2014 para reforzar la gobernanza y control tras años de presidencia ejecutiva única (Repsol, 2024).
- BP tiene un *Board* compuesto por 11 miembros, incluyendo al *Chairman*, Helge Lund, y al CEO, Murray Auchincloss. Exceptuando al CEO, el resto son no ejecutivos y la gran mayoría independientes, estando en línea con el *UK Corporate Governance Code* que exige menos del 50% (BP, 2024).
- Shell, tras la unificación de su estructura dual en 2022, estableció un *Board* unificado de 11 miembros. El *Chair* (Andrew Mackenzie desde 2021) es independiente, mientras el CEO es Wael Sawan (desde 2023). Todos los consejeros son independientes salvo el CEO (Shell, 2023).

Otro foco de interés es la presencia de comités específicos para supervisar asuntos de sostenibilidad:

- Repsol tiene, desde el 2007, una Comisión de Sostenibilidad delegada del Consejo. Este comité (denominado formalmente “Comisión de Sostenibilidad, Medio Ambiente y Seguridad”) se encarga de revisar políticas y prácticas ESG, incluida la estrategia de cambio climático, la seguridad de las operaciones y cuestiones de responsabilidad corporativa. Su existencia temprana señala un alto compromiso de Repsol con la institucionalización de las prácticas ESG (Repsol, 2024).

- BP tiene el comité de *Safety, Environment and Sustainability* (SES) a nivel del *Board*, creado tras el desastre de *Deepwater Horizon* (2010) para garantizar la supervisión de la seguridad operacional. Este comité evolucionó para abarcar también sostenibilidad y transición energética. Revisa regularmente el desempeño en seguridad industrial, metas de carbono, impactos ambientales y asuntos comunitarios, reportando al pleno del *Board* (BP, 2024).
- Shell cuenta con el *Safety, Environment and Sustainability Committee* (SESCO) a nivel de consejo, con el rol de monitorear las políticas y objetivos de Shell en seguridad, medio ambiente y transición climática. Además, Shell tiene un *Climate Change Advisory Board* interno y un grupo de consejeros externos (*External Review Committee*) que asesoran sobre estrategia climática, reflejando la alta importancia que le dan a las prácticas ESG (Shell, 2024).

Un aspecto del gobierno corporativo relevante es cómo se incentiva a los directores. Las tres empresas han incorporado métricas relacionadas con seguridad, clima o desempeño sostenible en la remuneración variable de sus ejecutivos:

- Repsol también vincula la paga variable a criterios ESG. Según el Informe de Remuneraciones 2023, una proporción del bonus anual del CEO se ataba a metas de sostenibilidad (como reducción de emisiones y mejora en índices de seguridad) y otra parte al desempeño financiero. Repsol destaca que estas métricas ESG en remuneración buscan alinear la actuación de la alta dirección con los Objetivos del Acuerdo de París, política implementada desde 2020 cuando anunció su plan de neutralidad de carbono (Repsol, 2023).
- En BP, el plan de bonus anual 2022-2023 asignó un 30% del peso total a indicadores de seguridad y sostenibilidad, incluyendo metas de cero accidentes fatales, reducción de emisiones operativas y avance en inversiones bajas en carbono. Asimismo, BP introdujo en 2020 un LTI (*long-term incentive*) vinculado a su objetivo de emisiones netas y a indicadores de transición (por ejemplo, crecimiento en megavatios renovables) (BP, 2023).
- Shell integró en 2023 un 15% de su *scorecard* de bonus para todos los empleados (incluyendo ejecutivos) en métricas de progreso en transición energética, tales como la reducción de la intensidad de carbono de sus productos energéticos y desarrollos en

energías renovables. Además, Shell ajustó su LTI de directivos para depender en parte del logro de objetivos de intensidad de carbono a 2030 (Shell, 2023).

En cuanto a la transparencia, las 3 empresas ofrecen amplia información pública financiera y no financiera:

- Repsol prepara un Informe Anual de Gobierno Corporativo depositado en CNMV, junto con un Informe de Remuneraciones, mostrando composición del consejo, evaluaciones anuales de desempeño del consejo, y detalles salariales de cada consejero. Publica además su Estado de Información No Financiera (EINF) con verificación independiente, siguiendo la Ley 11/2018 española.
- BP y Shell, cotizadas en Londres y NY, presentan el formulario 20-F ante la SEC de EE.UU., donde ya incluyen apartados ESG (tras una alta presión regulatoria, la SEC propuso la declaración de información TCFD en los informes). Ambos también dan un desglose de pagos a gobiernos por país (en línea con la normativa UK/EU anticorrupción extractivas). En 2023 BP adoptó reportar conforme a *SASB Standards* en un índice de su Sustainability Report, y Shell incluyó su alineación con los *Stakeholder Capitalism Metrics* del WEF.

También es importante comparar las políticas en cuestiones de ética y *compliance*:

- Cada empresa tiene un Código de Ética/Conducta robusto, aplicable a empleados y terceros. Forman regularmente en anticorrupción (100% personal relevante entrenado cada año). Tienen políticas explícitas anti-soborno, regalos, conflictos de interés, con canal de denuncias.
- En cuanto al historial de corrupción y sanciones, BP en los 2000s tuvo sanciones ambientales (Texas City 2005¹⁶) pero no casos de soborno notorios. Shell fue involucrada en un caso sonado, la concesión petrolera OPL-245 en Nigeria cuando directivos de Shell y ENI fueron acusados de haber conocido sobornos a autoridades para adquirir ese bloque en 2011. Si bien finalmente en 2021 la corte italiana absolvió a Shell de cargos por falta de pruebas concluyentes, el caso reveló debilidades en controles de diligencia debida. Shell ha reforzado su programa de cumplimiento desde entonces. También salió a la luz en 2020 que Repsol (y CaixaBank) habrían contratado

¹⁶ Environmental News Network. (2010). *BP Texas City Aftermath*. <https://www.enn.com/articles/41839-bp-texas-city-aftermath>

los servicios del ex-comisario Villarejo para espionaje en 2011, un caso judicial aún en curso¹⁷; la empresa negó instrucciones ilícitas y cesó a directivos implicados, cooperando con la justicia. BP enfrentó quizás su mayor golpe reputacional con el caso de *Deepwater*, que además de fallo ambiental mostró fallos de gobernanza, pero en corrupción no ha tenido escándalos recientes significativos.

- Un tema de gobernanza es cómo abordan las prácticas fiscales. Shell y BP han sido criticadas por realizar optimización fiscal vía subsidiarias en paraísos. Ambas responden publicando reportes país por país de impuestos. Repsol voluntariamente hace un reporte de transparencia fiscal donde detalla impuestos pagados. Las tres dicen no usar sociedades offshore para evadir impuestos, solo para eficiencia legal.

En la dimensión de gobernanza pura, encontramos que Shell, BP y Repsol concuerdan en adoptar las mejores prácticas internacionales con consejos mayoritariamente independientes, presidencias separadas del CEO, comités robustos (incluyendo órganos dedicados a ESG) y transparencia en remuneraciones. Sin embargo, si hay algunas diferencias. Repsol mantiene un inversor local destacado en su capital y fue pionera en comité de sostenibilidad; Shell recientemente reorganizó su cúpula y sede jurídica para simplificar su gobierno; BP tras *Deepwater Horizon* robusteció la supervisión de seguridad. Sin embargo, todos muestran un compromiso formal de sus órganos de gobierno con la agenda ESG, reflejado en la incorporación de expertos en transición en los consejos.

Las prácticas de gobernanza corporativa, ética y transparencia de las tres empresas son bastante sólidas sobre el papel, reflejando estándares de multinacionales establecidas. Las diferencias vienen de sus contextos. Shell y BP han tenido que lidiar con un marco institucional anglosajón quizá mayor en corrupción y lobby (por casos puntuales y por su influencia global). Repsol, más pequeña, ha mantenido buena reputación salvo incidentes aislados. Los inversores activistas han centrado más su atención en Shell y BP para exigir mejor gobernanza climática (resoluciones de *Follow This* pidiendo objetivos 2030 más duros fueron votadas en juntas de accionistas de Shell y BP repetidamente; en Repsol, al ser española, estas iniciativas han sido menos frecuentes, aunque en 2022 también enfrentó una resolución de su accionista minoritario *ShareAction* sobre transparencia climática, que la empresa aceptó voluntariamente).

¹⁷ El Periódico. (2025). *Condenado Villarejo y absueltos los directivos de Repsol y CaixaBank por el espionaje*. <https://www.elperiodico.com/es/politica/20250513/condenado-villarejo-absueltos-directivos-repsol-caixabank-espionaje-117340519>

En general, ninguna de las tres ha experimentado una falla de gobernanza catastrófica en tiempos recientes, lo que indica aprendizaje de crisis pasadas y adaptación a exigencias modernas. Implementan la estructura y procesos adecuados, siendo el verdadero reto usarlos para obtener un impulso real hacia la transformación sostenible de su negocio.

7 DISCUSION Y CONCLUSIONES

7.1 Discusión de hallazgos

El análisis comparativo de Repsol, BP y Shell evidencia que, si bien comparten una trayectoria hacia la incorporación de criterios ESG en su gestión, existen diferencias apreciables en sus enfoques y resultados, influidas por factores internos de gobernanza y por el entorno regulatorio. A continuación, se discuten los puntos clave:

- Existe una convergencia en compromisos, pero divergencia en ritmo de transición. Las tres empresas han declarado objetivos de neutralidad climática para 2050 y han realizado cambios tangibles en su portfolio (inversiones en renovables, reducción de emisiones operativas). Esto demuestra cómo la presión global (Acuerdo de París, inversores de *Climate Action 100+*) ha logrado alinear el discurso estratégico del sector. Sin embargo, el grado de ambición y la perseverancia en cumplirla difieren. Repsol, actuando quizá desde una posición más ágil por su menor tamaño, adoptó tempranamente metas absolutas y ha mantenido o incluso adelantado sus compromisos. BP y Shell comenzaron con ambiciones altas, pero bajo la tensión de los altos precios de la energía de 2022 y la presión de accionistas por retornos, ajustaron sus planes. BP redujo la meta de recorte de producción 2030 de 40% a 25%, Shell descartó nuevos recortes de petróleo en esta década. Esta marcha atrás parcial sugiere que el gobierno corporativo de BP y Shell se vio influido por consideraciones de corto plazo (incrementar dividendos, acciones) más que el de Repsol, cuyo accionariado y contexto europeo quizás favorecieron mantener el rumbo verde. En otras palabras, un consejo enfocado en adaptación climática de largo plazo (como parece más el caso de Repsol, con su comité de sostenibilidad activo y apoyo del estado español/EU a la transición) podría ofrecer más estabilidad en el compromiso ESG que aquellos expuestos a mercados anglosajones con inversores con horizontes financieros inmediatos.

- En cuanto a la influencia del marco regulatorio, Repsol opera principalmente en la UE, que impone algunas de las regulaciones climáticas más estrictas (ETS, estándares de emisiones, obligatoriedad de informes ESG vía CSRD). Este contexto presiona a Repsol a anticiparse para cumplir normativas y le da certeza de que las reglas del juego respaldan la transición (ej. Taxonomía de la UE, NextGen EU financia proyectos verdes en España). En contraste, BP y Shell tras el Brexit navegan un entorno británico donde, si bien existe un compromiso a Net Zero nacional, la regulación tiende a ser más de mercado (UK ha implementado TCFD obligatoria y estudia un mecanismo de taxonomía propio, pero generalmente se percibe menos intervencionista que la UE). Además, Shell hasta 2022 estaba sujeta a la jurisdicción holandesa, donde experimentó la singular presión judicial de la sentencia Milieudefensie. La posterior reubicación en Londres (motivada en parte por evitar el impuesto a dividendos holandés y posiblemente por un entorno legal más favorable a las empresas) ilustra cómo Shell buscó un marco regulatorio “más benigno” ante la oleada de litigios climáticos. En todo caso, la UE sigue alcanzando también a Shell y BP en sus operaciones dentro del bloque (refinerías, ventas) vía regulaciones extraterritoriales, por lo que tampoco pueden ignorar las tendencias regulatorias más progresivas.
- Un hallazgo central es que la estructura y prácticas de gobierno corporativo influyen en la credibilidad y eficacia de las estrategias ESG. Por ejemplo, al vincular la remuneración de sus ejecutivos a métricas de sostenibilidad, las empresas señalan seriedad en esos objetivos. En este aspecto, BP, Shell y Repsol han avanzado. No obstante, la credibilidad se ve afectada cuando las acciones no corresponden con las promesas (BP y Shell enfrentaron acusaciones de *greenwashing* al revelarse la pequeñísima fracción de energía realmente renovable en su mix). Esto sugiere una posible brecha entre lo que sus consejos aprueban como estrategia y lo que realmente se invierte. Un gobierno corporativo verdaderamente alineado con ESG debería monitorear y exigir consistencia entre el capital asignado y los objetivos declarados (por ejemplo, reorientar capex de fósiles a renovables en la proporción comprometida). Repsol hasta ahora ha evitado críticas tan fuertes de *greenwashing*, quizás porque su estrategia de renovables es modesta pero realista (en su contexto de España, su 3-5% de inversión verde es más justificable). Aquí la diferencia la hace la transparencia y realismo. Repsol fue claro que crecería en renovables hasta 6 GW 2025 (objetivo concreto y tangible) y lo va cumpliendo; BP prometió 50 GW 2030, objetivo ambicioso

que ahora parece se revisará a la baja por falta de rentabilidad, lo que afecta su credibilidad inicial.

- Los datos recopilados muestran que Repsol tiende a puntuar ligeramente mejor en riesgo ESG general (por Sustainalytics) que Shell y BP. Esto puede deberse a su menor exposición (menos operaciones en entornos de riesgo) pero también a su mejor gestión de ciertos temas (p.ej. Repsol no ha tenido desastres ambientales equiparables a Deepwater Horizon, y parece gestionar mejor su huella de carbono relativa). Sin embargo, en impacto absoluto Repsol es más pequeña, por lo que la comparación no es lineal, Shell y BP como mayores emisores absolutos reciben más presión. Un aspecto interesante es que Repsol logra estar mejor posicionada en algunas áreas (gobierno, clima) a pesar de venir de un país (España) donde tradicionalmente la gobernanza corporativa de empresas cotizadas era criticada por concentración accionarial y menor protección minoritaria. Esto indica que la globalización de estándares (OCDE, UE) ha elevado a Repsol al nivel de sus pares globales. A su vez, Shell y BP están en general en el pelotón líder del sector en sostenibilidad, pero quizás su reto es ser coherentes. Tras los cambios de estrategia recientes, algunos inversores sienten que su gobernanza cedió ante intereses de corto plazo (en la junta de BP 2023, un 17% de accionistas votó a favor de una resolución de *Follow This* exigiendo objetivos de reducción absolutos más agresivos, lo cual es alto para una resolución activista, señal de descontento).
- La discusión de resultados permite destacar algunos riesgos. Un riesgo de gobierno corporativo para Shell y BP es el riesgo de sucesión y consistencia. BP tuvo la renuncia de su CEO Looney en 2023 por violar políticas internas, mostrando cómo cuestiones de ética personal pueden descarrilar el liderazgo en plena transformación. Shell, con Sawan, ha dado un giro estratégico, si ese giro no equilibra bien las expectativas, podría haber tensiones en su consejo e inversores. Repsol tiene un liderazgo estable con Imaz y Brufau desde hace años, la continuidad ha dado frutos en ejecución de la estrategia, pero a futuro deberá planificarse la sucesión (Brufau lleva más de 15 años como *chairman*).

7.2 Conclusiones principales

Integrando todos los elementos analizados, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. La sostenibilidad se ha incorporado en la agenda de gobierno corporativo de las petroleras, pero con diferentes grados de transformación real. Repsol, BP y Shell han

adaptado sus estructuras de gobernanza (comités, políticas, métricas de pago) para incluir los factores ESG, demostrando un cambio en la mentalidad corporativa. Esto es un paso necesario para la transición energética. No obstante, la intensidad y consistencia de los esfuerzos varía. Repsol ha adoptado un enfoque más proactivo y mantenido en su compromiso, mientras BP y Shell, aunque iniciaron fuertemente, han evidenciado tensiones entre objetivos sostenibles y financieros que las hicieron recalibrar. Esto sugiere que, en la práctica, todavía predomina el mandato tradicional de maximización de valor a corto plazo cuando las circunstancias aprietan (por ejemplo, altos precios del petróleo hacen más atractivo invertir en *upstream* nuevamente, como se evidenció en BP y Shell en 2022-24).

2. Un marco regulatorio exigente y un escrutinio activo de *stakeholders* favorecen un desempeño ESG más sólido. Repsol opera bajo la normativa europea avanzada y con un estado e inversores locales sensibles al tema climático, lo que la empuja a elevar su estándar (como su detallado *reporting* conforme a estándares GRI, Taxonomía UE, etc.). BP y Shell, se han alineado a muchas de estas prácticas, pero la ausencia de obligaciones legales tan estrictas hasta ahora en UK puede haber permitido más flexibilidad en cumplir o dilatar ciertos compromisos. A medida que el Reino Unido y otros mercados fortalezcan exigencias, se espera menor diferencia. De hecho, dado que la Unión Europea exigirá a proveedores internacionales información ESG (ej. en cadenas de suministro) y que inversores globales demandan homogeneidad, BP y Shell probablemente confluirán a los mismos niveles de transparencia y metas robustas. La implicación es que la armonización regulatoria internacional en ESG es deseable para que ninguna gran empresa pueda eludir la responsabilidad optando por jurisdicciones más laxas.
3. El desempeño ESG está fuertemente influido por la gobernanza corporativa interna (liderazgo, cultura e incentivos). Empresas con liderazgo convencido y consejos preparados en ESG (como parece ser el caso de Repsol) avanzan con pasos más firmes, mientras que donde hay más división de visiones o cautela (posiblemente en Shell y BP) se avanza con zigzags. Esto realza la importancia de tener en los consejos consejeros con experiencia en sostenibilidad y transición energética, que cuestionen a la dirección cuando los objetivos flaquean. También sugiere que, para una transición exitosa, las petroleras deben seguir reforzando la cultura interna hacia la innovación y la sostenibilidad como parte del propósito corporativo, y no como apéndice de

relaciones públicas. Los casos de *greenwashing* detectados indican que aún existe cierta brecha cultural en las empresas. Por ejemplo, áreas de marketing pueden pintar de verde logros no tan significativos, dañando la confianza en general. Un buen gobierno debe prevenir esto fomentando una comunicación honesta y basada en datos verificados.

4. Similitudes predominan en las prácticas formales de buen gobierno, pero la ejecución marca diferencias en resultados. En términos de estructura, BP, Shell y Repsol satisfacen prácticamente todos los criterios de un buen gobierno corporativo contemporáneo (independencia, separación de poderes, diversidad). Por lo tanto, las diferencias de desempeño ESG no provienen de carencias estructurales evidentes, sino de cómo cada empresa utiliza esas herramientas de gobernanza para impulsar (o no) el cambio. Por ejemplo, todos tienen comités de sostenibilidad, pero ¿Qué empuje real dan estos comités a inversiones bajas en carbono? Ahí es donde Repsol pareciera haber usado su comité para orientar la estrategia corporativa hacia nuevas energías, mientras Shell y BP, con igual estructura, tomaron decisiones de seguir invirtiendo fuertemente en fósiles durante el boom 2022-23 (incrementando la rentabilidad, pero ralentizando su transición ecológica). Es decir, la estructura es condición necesaria pero no suficiente; lo crucial es el apetito estratégico del consejo. En Repsol, posiblemente por su menor diversificación geográfica, vieron antes la escritura en la pared de la UE (*Green Deal*) y optaron por subirse a la ola de la transición para posicionarse bien en España. Shell y BP, globales, quizás han sido más reactivas a las señales de inversores tradicionales pidiendo aprovechar el ciclo alcista de hidrocarburos.
5. Todas enfrentan el dilema de la transición. Deben ser capaces de equilibrar el valor presente y el futuro. La discusión demuestra que no es trivial para estas compañías lograr una transición acelerada sin afectar su rentabilidad inmediata, lo que a su vez genera tensiones con sus inversores. Este dilema se refleja en sus gobiernos corporativos. Por un lado, tienen presión de fondos éticos y reguladores para descarbonizar; por otro, tienen presión de accionistas y mercados para obtener ganancias robustas hoy. El equilibrio que cada empresa encuentre será crítico. Un excesivo énfasis en lo inmediato (estrategia de Shell actual) podría resultar en problemas a medio plazo si el entorno regula y los consumidores cambian de golpe; un exceso de transición verde prematura (lo que algunos acusaron a BP 2020) puede minar la base financiera para sostener la transición. Por tanto, el papel del consejo es trazar una ruta que satisfaga ambos objetivos sin caer en extremos, comunicando claramente

su plan a *stakeholders* para obtener respaldo. Es posible que en este aspecto no haya una solución única ya que dependerá de las fortalezas individuales (Repsol tiene nicho en biocombustibles y solar español, Shell en LNG y químicos, BP en eólica offshore y retail EV). Su gobernanza deberá guiar el foco donde cada una pueda ser competitiva sosteniblemente.

En conclusión, Repsol, BP y Shell se encuentran en un punto de inflexión histórico, navegando la transformación de un modelo de negocio centenario. Han avanzado en dotarse de la gobernanza adecuada y en abrazar la sostenibilidad, lo que ya es un logro significativo respecto a décadas pasadas. El desafío que enfrentan ahora es traducir plenamente ese marco de buen gobierno en resultados ESG concretos y sostenibles en el tiempo, sin dar marcha atrás ante las tensiones de corto plazo. Sus similitudes en estructura de gobierno demuestran que existe un consenso sobre cómo gestionar responsablemente una corporación en el siglo XXI; sus diferencias en prácticas y resultados ESG muestran que la voluntad estratégica y el contexto importan.

De cara al futuro, el escrutinio continuará aumentando. Inversores, tribunales, reguladores y la sociedad exigirán a las petroleras no solo promesas sino planes creíbles y ejecución firme para alinearse con los objetivos globales climáticos y de desarrollo sostenible. Un gobierno corporativo verdaderamente comprometido con ESG será lo que permita a estas compañías transitar este camino con éxito, asegurando no solo su viabilidad económica en un mundo descarbonizado, sino también su legitimidad social. Repsol, BP y Shell tienen en sus manos (y en las de sus consejos) la decisión de liderar con el ejemplo una transición energética ordenada, o arriesgarse a quedarse rezagadas y sufrir las consecuencias. Los próximos 5-10 años serán definitivos para observar cuál de ellas logra materializar su visión sostenible y cómo el gobierno corporativo influye en separar el liderazgo genuino del simple cumplimiento mínimo.

8 RECOMENDACIONES

Habiendo sacado ya las conclusiones, se plantean algunas recomendaciones generales aplicables a las 3 compañías (y extensibles al sector):

- Incluir en el consejo de administración al menos un experto externo en cambio climático o energías renovables, que aporte visión especializada y refuerce la supervisión de la estrategia de transición. Asimismo, considerar la creación de un

comité específico de transición energética con poder de veto sobre inversiones incoherentes con los objetivos climáticos corporativos.

- Definir objetivos ESG de corto y mediano plazo más específicos y medibles (por ejemplo, emisiones absolutas a 2025 o 2027) y vincular su cumplimiento a la continuidad de ejecutivos. Esto obligará a las organizaciones a ejecutar sin dilaciones. Publicar anualmente un reporte del progreso frente a esos hitos, auditado externamente.
- Continuar incorporando análisis ESG en todas las decisiones de inversión y en el cálculo de riesgos. Por ejemplo, exigir que todo proyecto de capital incluya un escenario de precio de carbono alto y su impacto en la rentabilidad, y descartar aquellos que no cumplan con retornos bajo supuestos de transición acelerada. Igualmente, integrar métricas de biodiversidad y capital natural en evaluaciones de nuevos proyectos.
- Los consejos deben asegurarse de destinar un porcentaje constante y significativo del capex a negocios bajos en carbono independientemente de los vaivenes de corto plazo de los precios del petróleo. Esto podría institucionalizarse con una política (p.ej. "min 20-30% capex anual en bajas emisiones"). Al mismo tiempo, establecer criterios claros de rentabilidad objetivo para proyectos verdes, comunicando a inversionistas cómo se equilibra crecimiento sostenible con retornos financieros, para que comprendan la estrategia y apoyen inversiones con retornos más a largo plazo, pero necesarias.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AitElMekki, O. (2020). *Is socially responsible investment outperforming conventional investment or not? A meta-analysis*. American Journal of Industrial and Business Management. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.1011110>
- Al Jazeera. (2023). *BP chief Bernard Looney steps down over past relationships with colleagues*. <https://www.aljazeera.com/economy/2023/9/13/bp-chief-bernard-looney-steps-down-over-past-relationships-with-colleagues>
- BBC Mundo. (2013). *Argentina: YPF presenta su primer balance tras la expropiación*. https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130502_argentina_ypf_balance_vs

- BP p.l.c. (2023). *AGM 2023 Poll Results*.
<https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/bp-agm-poll-results-2023.pdf>
- BP p.l.c. (2024). *Terms of Reference: Safety and Sustainability Committee*.
<https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/safety-and-sustainability-committee-terms-of-reference-2024.pdf>
- BP p.l.c. (2025). *Sustainability Report 2024*.
<https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/group-reports/bp-sustainability-report-2024.pdf>
- BP. (2023). *SASB Index 2022*. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/group-reports/bp-sasb-index-2022.pdf>
- BP. (2025). *Governance Report 2024*. <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/bp-governance-report-2024.pdf>
- Busch, T., Friede, G., Lewis, M., & Bassen, A. (2018). *Digging deeper into the ESG–corporate financial performance relationship*. DWS Investment GmbH & University of Hamburg. <https://www.sustainablefinance.ch/upload/rm/201809-esg-study-2018-digging-deeper-dws-unihambur-1.pdf>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2020). *La CNMC multa a Repsol con cinco millones de euros por incumplir las condiciones que le impuso en dos resoluciones previas*.
https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2020/20201218_NP_Incumplimiento_VS_Repsol.pdf
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (revisado en junio de 2020)*.
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). (2024). *Informe anual de gobierno corporativo 2023*.
<https://www.cnmv.es/webservices/verdocumento/ver?e=HqC3tHFvPXyFwWobNB0ghjDeEQ02h0yg36t4YanDqr%2B%2FYgghWEpcfSILCnf4KP2q>
- Consejo de la Unión Europea. (s.f.). *Pacto Verde Europeo*.
<https://www.consilium.europa.eu/es/policies/european-green-deal/>

- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). (s.f.). *El Acuerdo de París*. <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris>
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). (2015). *Acuerdo de París*. Naciones Unidas. https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf
- EcoVadis. (s.f.). *Reglamento de la Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR) de la UE*. <https://ecovadis.com/es/regulations/eu-sustainable-finance-disclosure-regulation-sfdr/>
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). *La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3980299>
- Financial Reporting Council. (2024). *UK Corporate Governance Code 2024*. https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2024_a2hmQmY.pdf
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). *ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Fulton, M., Kahn, B., & Sharples, C. (2012). *Sustainable investing: Establishing long-term value and performance*. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2222740>
- Garrigues. (2024). *La UE sienta las bases en materia de calificaciones ESG en el ámbito financiero*. https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/ue-sienta-bases-materia-calificaciones-esg-ambito-financiero
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). *Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance*. *Journal of Corporate Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Gordon, H. S. (1954). *The economic theory of a common-property resource: The fishery*. *Journal of Political Economy*. <https://doi.org/10.1086/257497>
- Intedya. (s.f.). *¿Qué es el Global Reporting Initiative (GRI)?*. <https://www.intedya.com/internacional/282/noticia-que-es-el-global-reporting-initiative-gri.html>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment*

- Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee & J. Romero (Eds.)]. IPCC. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>*
- International Energy Agency. (2023). *World Energy Outlook 2023*. IEA. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>
 - Krueger, P., Sautner, Z., Tang, D. Y., & Zhong, R. (2024). *The effects of mandatory ESG disclosure around the world*. *Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12548>
 - Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (n.d.). *About the OECD*. <https://www.oecd.org/en/about.html>
 - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>
 - Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2020). *Reglamento (UE) 2020/852 del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2020 relativo al establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles y por el que se modifica el Reglamento (UE) 2019/2088*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://www.boe.es/doue/2020/198/L00013-00043.pdf>
 - Principios para la Inversión Responsable (PRI). (s.f.). *Introducción a la inversión responsable*. <https://www.unpri.org/download?ac=19157>
 - Redacción. (2020). *BP anuncia el recorte del 15% de su plantilla que afectará a 10.000 empleados*. Invertia. https://www.elespanol.com/invertia/mercados/20200608/bp-anuncia-recorte-plantilla-afectara-empleados/496200914_0.html
 - Redacción. (2023). *Acusan a Shell y BP de ejercer greenwashing: Greenpeace. Energía Hoy*. <https://energiahoy.com/2023/08/23/acusan-a-shell-y-bp-de-ejercer-greenwashing-greenpeace/>
 - Redacción. (2025). *BP recortará sus inversiones en renovables y aumentará la producción de petróleo y gas*. Swissinfo. <https://www.swissinfo.ch/spa/bp-recortar%C3%A1-sus-inversiones-en-renovables-y-aumentar%C3%A1-la-producci%C3%B3n-de-petr%C3%B3leo-y-gas/88930954>
 - Repsol, S.A. (2024). *Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros correspondiente al ejercicio 2023*. [34](https://www.repsol.com/content/dam/repsol-

</div>
<div data-bbox=)

- corporate/es/accionistas-e-inversores/cnmv/2024/oir22022024-informe-anual-remuneraciones-consejeros-2023.pdf
- Repsol, S.A. (2025). *Informe de Gestión Consolidado 2024*.
<https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/accionistas-e-inversores/informes-anuales/2024/informe-gestion-consolidado-2024.pdf>
 - Repsol. (2025). *Estado de Información No Financiera e Información sobre Sostenibilidad 2024*. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/sostenibilidad/informes/2024/estado-informacion-no-financiera-informacion-sostenibilidad-2024.pdf>
 - Sepetis, A. (2020). *A holistic sustainable finance model for the sustainable capital market*. *Journal of Financial Risk Management*.
<https://doi.org/10.4236/jfrm.2020.92006>
 - Shell plc. (2024). *Sustainability Report 2023*.
https://www.shell.com/sustainability/reporting-centre/reporting-centre-archive/_jcr_content/root/main/section_2106585602/tabs/tab/text_copy/links/item0.stream/1742906426699/4ef5cfa607e5e308ad8a68fc3ddffbe6342f8fa8/shell-sustainability-report-2023.pdf
 - Silvestri, R., & Kamerling, J. (2024). *CFA Institute Survey Report on the ESG Regulatory Framework in the EU*. CFA Institute.
<https://rpc.cfainstitute.org/sites/default/files/-/media/documents/survey/esg-regulatory-framework-eu.pdf>
 - Sustainalytics. (2025). *Company ESG Risk Ratings and scores*.
<https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>
 - Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (n.d.). *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)*. <https://www.fsb-tcfd.org/>
 - U.S. Securities and Exchange Commission. (2022). *SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors (Press Release No. 2022-46)*. <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2022-46>

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Diego Jiménez-Ugarte, estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Análisis comparativo de las estrategias y desempeño ESG de Repsol, BP y Shell en el contexto regulatorio europeo", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 03/06/2025

Firma: Diego Jiménez-Ugarte