

An aerial photograph of a forest pond, surrounded by dense green trees. The water is a deep blue-green color, and there is a small island of vegetation in the center of the pond.

10º Toolkit DIRSE

Diciembre de 2024

CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD



**Ramón
Pueyo**

Socio de
Sostenibilidad
y Buen Gobierno
de KPMG España



**Ana
Gascón Ramos**

Presidenta de DIRSE
y Directora de la Estrategia
de Sostenibilidad de Envases
para Europa en The Coca-Cola Company

10º toolkit DIRSE

CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD

UN POCO DE HISTORIA

2013

Nacimiento de DIRSE: en un contexto de pocas regulaciones, con solo 15 asociados y una fuerte ambición de impulsar la función del Director de RSC.



Años de Crecimiento y Evolución

La función de RSC evoluciona hacia Sostenibilidad; comienza una ola regulatoria y un auge en el interés por la gestión ASG.



2024

DIRSE se consolida con más de **900 asociados**

Mentor DIRSE en su 7.ª edición

Panel de Expertos empieza con 36 socios especialistas en diversas áreas ASG.

Los **Toolkits DIRSE** se consolidan como herramientas prácticas y esenciales para las áreas de sostenibilidad.

Futuro DIRSE

Continuar como asociación referente, fortaleciendo la función del DIRSE como pilar estratégico en las empresas y promoviendo la sostenibilidad en el ámbito empresarial.

LOS 4 EJES DE TRABAJO DE DIRSE

FORMACIÓN

- **Campus DIRSE**
- **Mentor DIRSE y Líder DIRSE**
- Programas propios de formación
- Acuerdos con Universidades, Escuelas de Negocios y Centros de Formación
- *Webinars* y talleres

NETWORKING

- ***Marketplace* DIRSE**
- **Premios DIRSE**
- Eventos propios e iniciativas networking
- Visibilidad y participación de socios
- Comunicaciones con Socios

ADVOCACY

- **Panel de Expertos DIRSE**
- Relaciones Institucionales
- Posicionamientos en materia ASG
- Actividades con Consejos y Jurados
- Campañas de apoyo en temáticas ASG
- Seguimiento de Normativa ASG

RECURSOS

- Investigaciones, estudios y publicaciones
- Charlas y ponencias
- **Toolkits DIRSE**

¿CÓMO SON LOS *Toolkits* DIRSE?

BLOQUE I

**Introducción,
contexto y
justificación o
*business case***

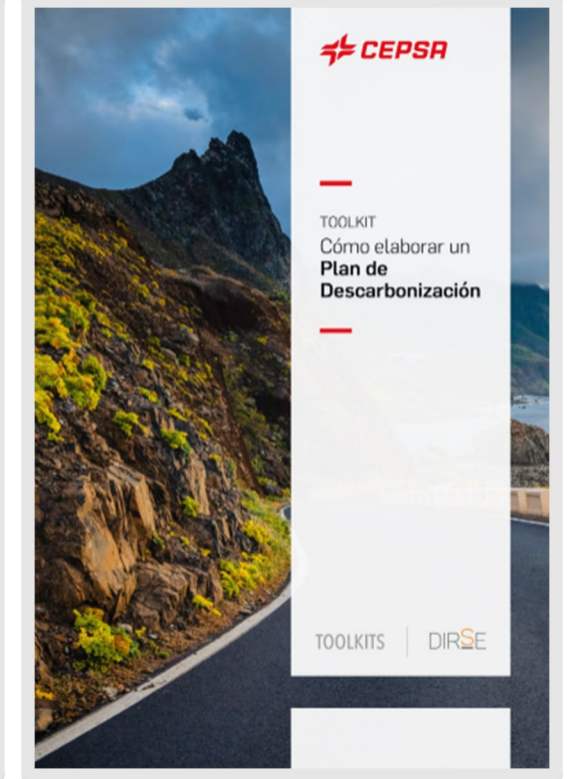
BLOQUE II

**Pasos a seguir para abordar
la problemática que presenta
el *Toolkit* y herramientas
de apoyo**

BLOQUE III

**Casos ilustrativos de varias
empresas para mostrar
cómo se ha resuelto
la temática del *Toolkit***

Toolkits DIRSE 2023

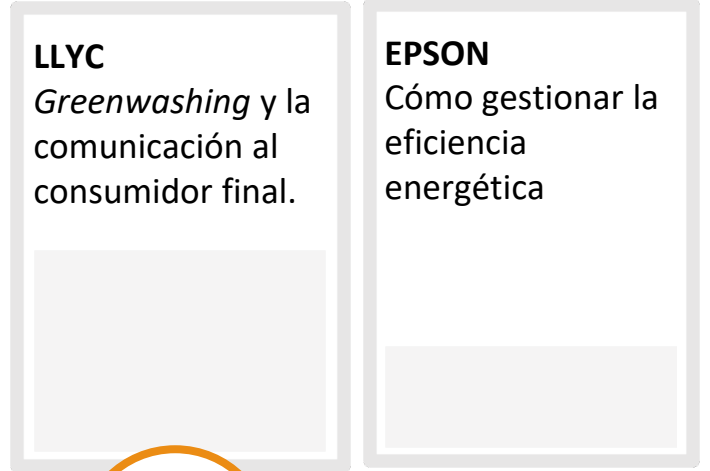


Toolkits DIRSE 2024 Y PREVISTOS PARA 2025



2024

...Y MUCHOS
MÁS A PARTIR
DEL 2025



2025



KANTAR
Demandas del
consumidor en
materia ASG.

ACCENTURE
La IA para la ASG
de la cadena de
suministro.

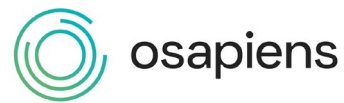
AGBAR
¿Cómo responder
a la taxonomía?
Pasos para la
alineación y
elegibilidad.

MÁS DE 20 EMPRESAS HAN PARTICIPADO EN LOS *Toolkits* DIRSE

LIDERANDO EL CONTENIDO PRINCIPAL



APORTANDO CASOS PRÁCTICOS



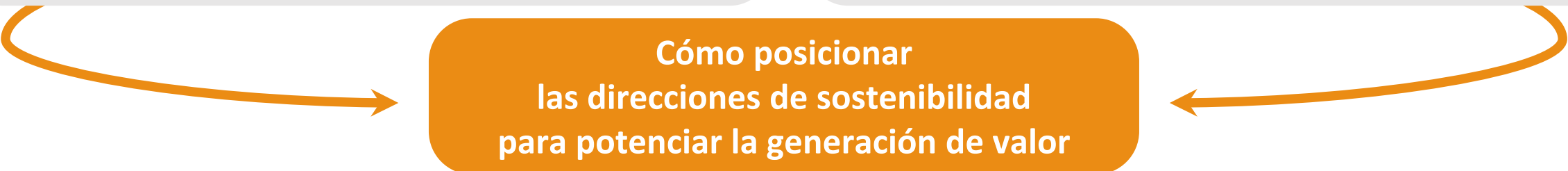
¿POR QUÉ UN *toolkit* DIRSE SOBRE LA FUNCIÓN DEL DIRSE?

EVOLUCIÓN DE LAS DIRECCIÓN DE SOSTENIBILIDAD

- **Evolución de la función de sostenibilidad:** de ser una función relativamente periférica hace algunos años, la sostenibilidad está en camino de convertirse en un aspecto estratégico.
- **Integración de los criterios ASG en la estrategia empresarial:** un *must* para abordar de manera integral los aspectos financieros, sociales y ambientales, hace que la posición en el organigrama de la empresa cambie.
- **Impacto de las regulaciones de la UE,** como la CSRD, influyen en la rendición de cuentas en materia de sostenibilidad y se cuela en la gestión también.

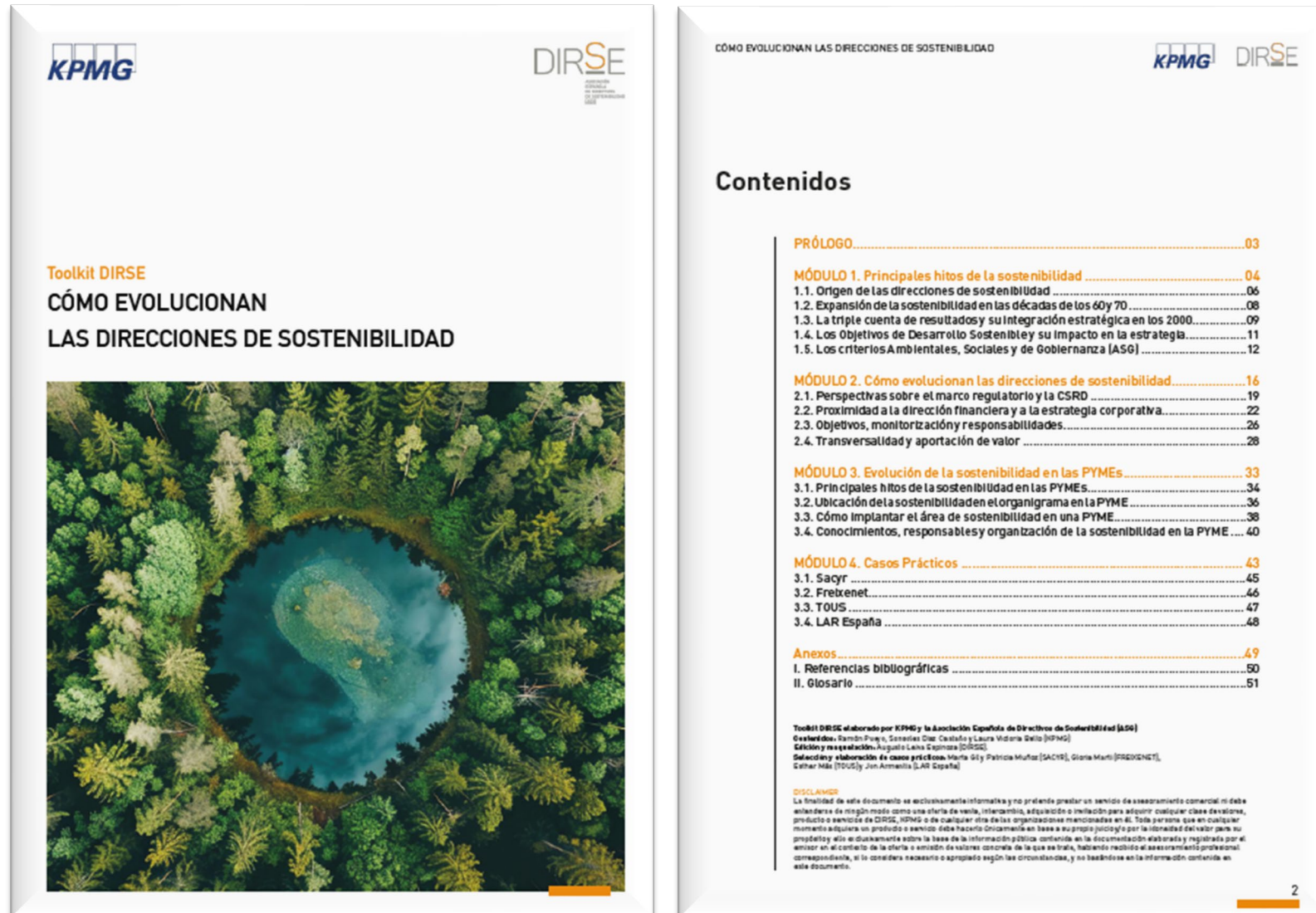
IDENTIFICACIÓN DE SU RELEVANCIA ESTRATÉGICA

- **Adopción de un modelo organizativo** que requiere de una mayor capacidad de interlocución con más departamentos y diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa: el enfoque no es el cumplimiento normativo, sino influir activamente en el modelo de negocio para que la sostenibilidad se convierta en un motor de innovación y competitividad.
- **Esto es un reto para todo tipo de empresas: grandes, pequeñas y medianas.** En un país de PYMEs, hemos incluido un capítulo para ofrecer recomendaciones al respecto, así como los roles y responsabilidades clave para su implementación.



Cómo posicionar
las direcciones de sostenibilidad
para potenciar la generación de valor

PDF DESCARGABLE



10º toolkit DIRSE

CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD

Índice de contenidos

1. CONTEXTO

- 1.1 Origen de la dirección de sostenibilidad
- 1.2 Expansión de la sostenibilidad de las décadas de los 60 y 70
- 1.3 La Triple Cuenta de Resultados y su integración estratégica de los 2000
- 1.4 Los objetivos de Desarrollo Sostenible y su impacto de la estrategia
- 1.5 los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)
- 1.6 Evolución de la sostenibilidad de las PYME

2. CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD

- 2.1 Perspectivas sobre la CSRD y las regulaciones
- 2.2 Proximidad a la dirección financiera y a la estrategia corporativo
- 2.3 Objetivos, monitorización y responsabilidades
- 2.4 Transversalidad y aportación de valor

3. EVOLUCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS PYMES

- 3.1 Principales hitos de la sostenibilidad en las PYMES
- 3.2 . Ubicación de la sostenibilidad en el organigrama en la PYME
- 3.3. Cómo implantar el área de sostenibilidad en una PYME
- 3.4. Conocimientos, responsables y organización de la sostenibilidad en la PYME

4. CASOS PRÁCTICOS

- 3.1 Sacyr
- 3.2 Freixenet
- 3.3 LAR España



01

Contexto

Contexto

Hitos clave de la evolución de la sostenibilidad





02

Como evolucionan las direcciones de sostenibilidad

Cómo evolucionan las direcciones de sostenibilidad

Para analizar la evolución y los impulsores de las direcciones de sostenibilidad, DIRSE y KPMG han desarrollado una metodología que combina enfoques cuantitativos y cualitativos, ofreciendo una visión integral de esta función en las empresas españolas.

- **Fase 1:** se diseñó y distribuyó un cuestionario dirigido a profesionales de sostenibilidad de diversas empresas
- **Fase 2:** focus group con doce directores de sostenibilidad de distintas empresas, seleccionados por su experiencia.

Cuatro palancas determinantes



2.1.1 La regulación está transformando a las funciones y direcciones de sostenibilidad

La creciente presión regulatoria en sostenibilidad ha llevado a las empresas a reestructurar sus funciones. En 2024, la entrada en vigor de la CSRD, las NEIS y la aprobación de la CS3D marcan un hito clave, exigiendo mayor transparencia y gestión proactiva de riesgos y oportunidades.



¿Cuáles son las palancas que utiliza para comprometer a los órganos de gobierno?:

76%

Regulación



¿Cuáles son las palancas que utiliza para comprometer al comité de dirección con la sostenibilidad?:

77%

Regulación



En los últimos años, el informe de sostenibilidad ha pasado de ser un documento descriptivo a constituir un requisito normativo.



Recomendaciones

- ✓ **Alinearse con estándares internacionales y europeos:** Adoptar las directivas europeas como CSRD y CS3D como referencia para planificar el trabajo en sostenibilidad. Asimismo, es fundamental capacitar a los equipos en relación con las regulaciones emergentes.
- ✓ **Ampliar la información del reporting no financiero y contar con herramientas tecnológicas** que permitan monitorizar con precisión los indicadores clave.

2.1.2 La sostenibilidad es oportunidad y no sólo regulación

La sostenibilidad, es una oportunidad estratégica que impulsa la innovación, optimiza recursos y mejora la competitividad. Aunque menos influyente que la regulación, su relevancia como motor de transformación empresarial crece. Integrar la sostenibilidad permite anticiparse a cambios normativos y fortalecer relaciones con inversores y stakeholders.



¿Cuáles son las palancas que utiliza para persuadir a los órganos de gobierno?:

40%

Oportunidad 



¿Cuáles son las palancas que utiliza para persuadir al comité de dirección con la sostenibilidad?:

40%

Oportunidad 



La sostenibilidad tiene un fuerte componente regulatorio, pero para que realmente cobre relevancia, debe alinearse con la estrategia empresarial y convertirse en una oportunidad de negocio.

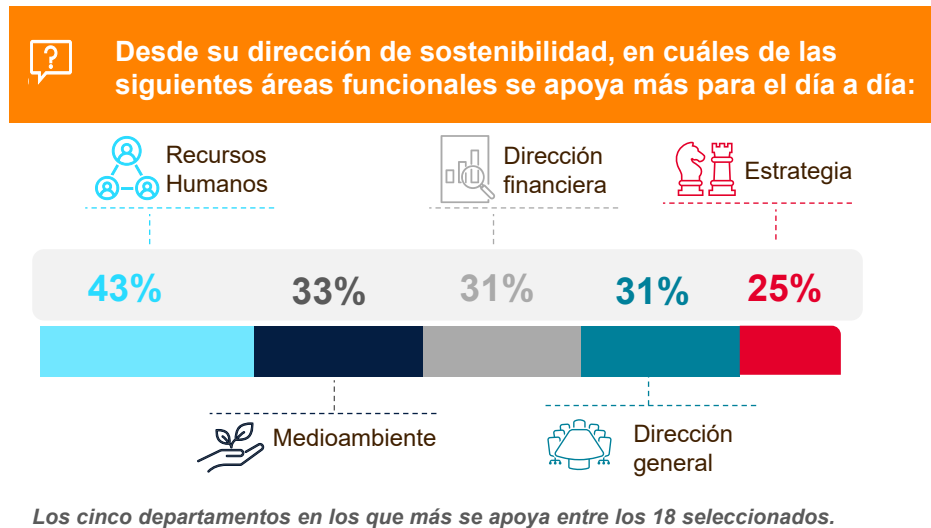


Recomendaciones

- ✓ **Innovar en productos y servicios sostenibles:** Desarrollar soluciones que respondan a las necesidades de un mercado que valora la sostenibilidad, generando nuevas oportunidades de negocio y diferenciación.
- ✓ **Explorar las oportunidades de la financiación sostenible:** La sostenibilidad facilita el acceso a nuevas fuentes de financiación

2.2.1 La dirección de sostenibilidad, cada vez más próxima al CFO y a la estrategia

La sostenibilidad se integra cada vez más en las decisiones financieras y estratégicas, alineando iniciativas con objetivos empresariales. La falta de compromiso con la sostenibilidad supone riesgos como menor acceso a financiación e inversores, lo que requiere un papel activo del CFO en los planes ESG.



“

Actualmente, el CFO percibe el departamento de sostenibilidad como una oportunidad clave para atraer inversores y obtener financiación. El reporte también está cobrando importancia, reforzando el perfil transversal de la sostenibilidad dentro de la organización.

”



Recomendaciones

- ✓ **Alinear la sostenibilidad con la estrategia de negocio:** Integrar la sostenibilidad en el plan estratégico de la empresa, asegurando su vinculación directa con los objetivos financieros y de crecimiento.
- ✓ **Incorporar métricas financieras en las decisiones de sostenibilidad:** Involucrar al CFO en la evaluación de decisiones e iniciativas de sostenibilidad valorando tanto el retorno de la inversión como los riesgos financieros asociados

2.2.2 Los órganos de gobierno, cada vez más atentos a esta cuestión

Los consejos de administración muestran un creciente interés en la sostenibilidad, reconociéndola como clave para la resiliencia y el éxito a largo plazo. Este enfoque impulsa una gobernanza más integradora, donde la sostenibilidad gana relevancia estratégica.

¿? Considera que el CdA le dedica hoy significativamente más tiempo a las cuestiones de sostenibilidad que hace tres años:



■ Completamente de acuerdo ■ Más o menos de acuerdo
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ Más o menos en desacuerdo
■ Completamente en desacuerdo

¿? ¿Con qué frecuencia las cuestiones de sostenibilidad forman parte de la agenda del CdA de la compañía?



■ En cada sesión ■ Al menos trimestralmente
■ Al menos semestralmente ■ Por lo menos una vez al año
■ Otro

“

A partir del próximo año, el consejo deberá dedicar algunas horas adicionales a la sostenibilidad, lo que muestra cómo esta área está ganando una relevancia estratégica dentro de las compañías y exige una atención cada vez mayor del consejo.

”



Recomendaciones

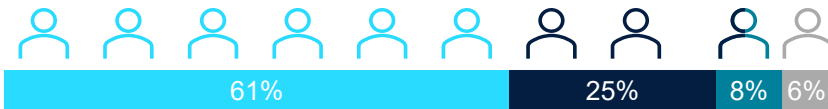
- ✓ **Incluir la sostenibilidad en la agenda del consejo de administración:** Asegurar que las cuestiones de sostenibilidad forman parte de la agenda del consejo en línea con lo establecido en la CSRD.
- ✓ **Ofrecer formación en materia de sostenibilidad al consejo de administración.**

2.2.3. También la alta dirección está cada vez más pendiente

El comité de dirección muestra un interés creciente en sostenibilidad, dedicando más atención y demostrando una comprensión adecuada de estos temas. Esto garantiza que las decisiones estratégicas se alineen con los objetivos sostenibles y las expectativas de los grupos de interés.



Considero que el comité de dirección de mi compañía le dedica hoy significativamente más tiempo a las cuestiones de sostenibilidad que hace tres años:



■ Completamente de acuerdo ■ Mas o menos de acuerdo
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ Mas o menos en desacuerdo



¿Con que frecuencia las cuestiones de sostenibilidad forman parte de la agenda del comité de dirección de la compañía?



■ En cada sesión ■ Al menos trimestralmente
■ Al menos semestralmente ■ Por lo menos una vez al año
■ Otro



El comité de dirección está prestando cada vez más atención a las cuestiones de sostenibilidad, reconociendo su importancia para el éxito a largo plazo de nuestra compañía.



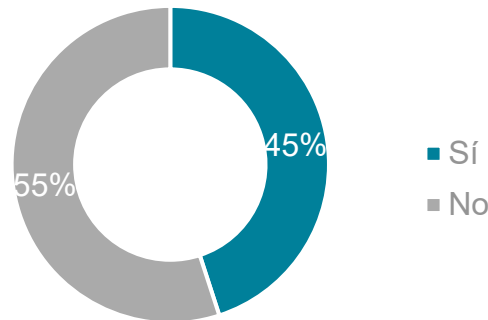
Recomendaciones

- ✓ **Incorporar la sostenibilidad en la agenda del comité de dirección:** Asegurar que las cuestiones claves de sostenibilidad se incluyan de manera sistemática en las del comité.
- ✓ **Informar y formar sobre el progreso y los desafíos:** Proporcionar actualizaciones regulares al comité sobre el avance de las iniciativas de sostenibilidad así como los desafíos que se enfrentan. Asegurar que el comité de dirección conoce suficientemente las principales expectativas regulatorias a las que se enfrenta la compañía en esta materia.

2.2.4 El responsable de sostenibilidad debe estar en la alta dirección

La sostenibilidad se consolida como una responsabilidad transversal en el ámbito directivo, con los comités de dirección integrándola en sus agendas para abordar desafíos ambientales y sociales de manera estratégica. Este enfoque refleja un fuerte compromiso de liderazgo.

¿Es usted miembro del comité de dirección?



¿Considera que cada uno de los miembros del comité incorporan la sostenibilidad en sus business as usual?



■ Completamente de acuerdo ■ Más o menos de acuerdo
 ■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ Más o menos en desacuerdo
 ■ Completamente en desacuerdo

“

El director de sostenibilidad debe formar parte del comité de dirección, ya que proporciona una perspectiva clave para las decisiones que se toman y es esencial para el seguimiento de la estrategia de sostenibilidad.

”



Recomendaciones

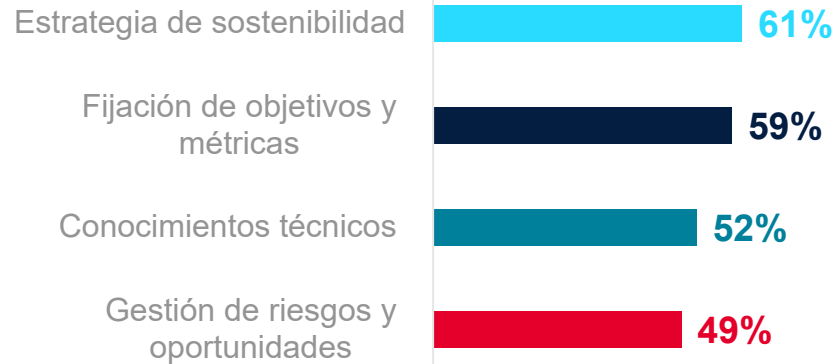
- ✓ **Establecer un marco de gobernanza:** Definir roles y responsabilidades específicas de sostenibilidad, asegurando que haya un liderazgo claro.
- ✓ **Implantar indicadores de rendimiento:** Establecer métricas claras y objetivos de sostenibilidad que sean revisados regularmente por el comité de sostenibilidad.

2.3.1 La fijación de objetivos y monitorización son responsabilidades claves

La sostenibilidad se ha consolidado como un pilar esencial para el éxito organizacional, integrándose en todas las áreas y promoviendo la colaboración y rendición de cuentas. En un modelo transversal, el departamento de sostenibilidad facilita la estrategia y define objetivos y métricas clave, impulsando iniciativas que beneficien al medio ambiente, la sociedad y la rentabilidad empresarial.



En el modelo transversal, ¿dónde necesitan más apoyo las áreas corporativas y de negocio?



Nosotros no gestionamos directamente; marcamos la estrategia, establecemos la pauta y hacemos el seguimiento de los objetivos. Y no lo hacemos solos, sino con el respaldo y soporte de las diferentes áreas.



Recomendaciones

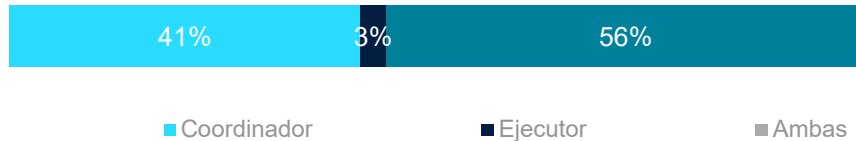
- ✓ **Fomentar la vinculación con la política retributiva** asegurando que las métricas de sostenibilidad son tomadas en consideración en los incentivos y los procesos de evaluación y desempeño de la compañía.

2.3.4 La dirección de sostenibilidad asesora y coordina y, en menor medida, ejecuta

La función de sostenibilidad coordina iniciativas y guía estratégicamente a la organización, facilitando la colaboración entre departamentos. El director de sostenibilidad se enfoca en la coordinación y el establecimiento de marcos para apoyar la implementación, mientras que la ejecución recae en los equipos. Su rol es clave para alinear las metas de sostenibilidad con los objetivos corporativos



Bajo su punto de vista, ¿el director de sostenibilidad ideal es un coordinador o un ejecutor?



¿Cuál de los siguientes modelos de gestión considera que encaja más con el que usted cumple actualmente en su dirección de sostenibilidad?



■ Modelo de gestión vertical
■ Modelo de gestión transversal
■ Modelo de gestión doble: vertical/transversal



El rol del director de sostenibilidad ha evolucionado significativamente; ahora actúa como coordinador y casi como un consejero, desempeñando un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas.



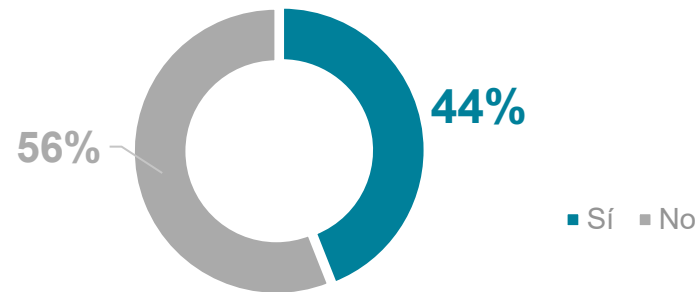
Recomendaciones

- ✓ **Desarrollar una plataforma colaborativa para la gestión de iniciativas sostenibles:** donde cada área registre sus avances en sostenibilidad, permitiendo a la función de sostenibilidad supervisar, coordinar y alinear el progreso hacia los objetivos comunes.
- ✓ **Capacitar y sensibilizar a los líderes de cada departamento:** Ofrecer formación en sostenibilidad a los responsables de cada área que permita entender mejor el valor de las prácticas sostenibles y facilite la alineación de objetivos entre áreas.

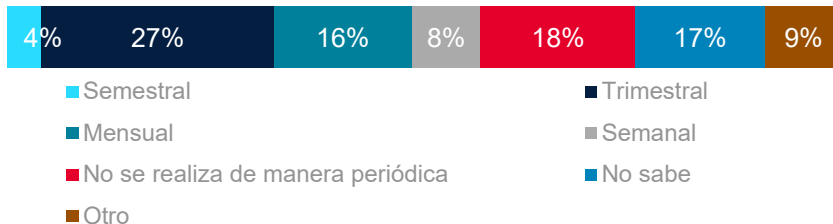
2.4.1 Hace falta un órgano transversal para facilitar la coordinación

El Comité de Sostenibilidad es fundamental para coordinar la integración de los objetivos sostenibles en la organización. Su estructura interdepartamental facilita la toma de decisiones alineadas con los principios de sostenibilidad, abordando de manera exhaustiva estos temas y complementando al Comité de Dirección.

¿Existe algún órgano transversal específico de sostenibilidad en su compañía?



¿En el caso de que exista un órgano transversal de sostenibilidad, ¿con qué frecuencia se reúne?



“

El comité de dirección no tiene tiempo suficiente para abordar la sostenibilidad, por lo que es necesario crear un comité específico para ello.

”



Recomendaciones

- ✓ **Crear un comité de sostenibilidad:** Establecer un comité específico que supervise las iniciativas de sostenibilidad, garantizando un enfoque estructurado, coordinado y estratégico sobre cuestiones de sostenibilidad.
- ✓ **Gestión estratégica de los impactos, riesgos y oportunidades:** Incluir estas cuestiones en la toma de decisiones, asegurando que la compañía las incorpore en su modelo de gestión.

2.4.2 Es crítico generar sinergias entre sostenibilidad y áreas comerciales

El área de sostenibilidad debe fortalecer su colaboración con las áreas comerciales para aprovechar las oportunidades del mercado, dado que las empresas con prácticas sostenibles son cada vez más valoradas. La interacción limitada entre ambos departamentos puede frenar la innovación y el desarrollo de productos alineados con las demandas del mercado. Es necesario un enfoque colaborativo para alinear los objetivos comerciales y de sostenibilidad, mejorando el posicionamiento de la empresa en mercados orientados a criterios ESG.



Desde su dirección de sostenibilidad, ¿en cuáles de las siguientes áreas funcionales se apoya más para el día a día de su gestión?



■ Tecnología ■ Dirección comercial ■ Marketing
■ Auditoría interna ■ Asesoría jurídica

Los 5 departamentos en los que menos se apoya entre los 18 seleccionados.



Es crucial que el área de sostenibilidad colabore más estrechamente con la dirección comercial; solo así podremos integrar prácticas sostenibles en nuestras estrategias y maximizar el impacto positivo en nuestros clientes y el mercado.



Recomendaciones

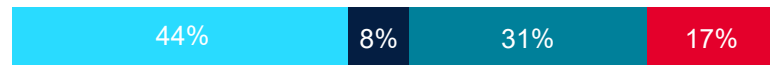
- ✓ **Integrar la sostenibilidad en la estrategia comercial, en las decisiones comerciales y en la planificación de productos.**
- ✓ **Establecer objetivos compartidos:** Definir metas que alineen los intereses de ambas áreas, como el desarrollo de productos sostenibles o el aumento de la satisfacción del cliente a través de prácticas sostenibles.

2.4.3 La corresponsabilidad y la generación de cultura sostenible también son clave

La implementación de prácticas sostenibles a menudo recae solo en el equipo de sostenibilidad, lo que puede generar falta de compromiso en otros departamentos. Sin embargo, con la entrada en vigor de la CSRD, la sostenibilidad debe ser un principio transversal en todas las áreas de la organización. Para lograr un cambio, es esencial integrar la sostenibilidad en la misión de la empresa y promoverla como responsabilidad compartida a todos los niveles.



Su compañía ha realizado cambios para adaptarse mejor a la respuesta de la CSRD?



- Sí, hay un plan en marcha para llevar a cabo estos cambios
- Sí, hay presupuesto dedicado
- No, pero está planteado
- No, no está planteado



Nos ha costado más de lo esperado cambiar la cultura corporativa, pero hemos logrado señalar a las áreas que pueden contribuir a la sostenibilidad, mostrándoles cómo sus esfuerzos también impactan positivamente en el negocio.



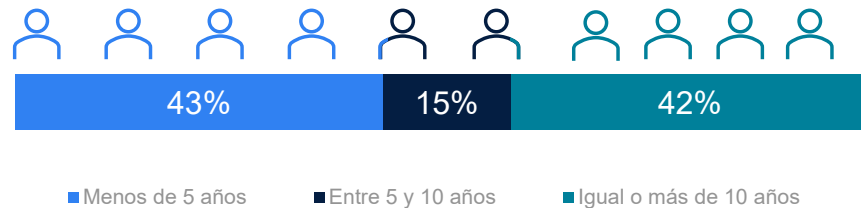
Recomendaciones

- ✓ **Fomentar la cultura de sostenibilidad:** Asegurar que la perspectiva sostenible sea un componente clave de la misión, visión y valores de la empresa, así como de sus políticas procesos, controles y sistemas. Esto hace referencia a la gestión de las personas, pero es transversal a otros ámbitos de la compañía, como el financiero.

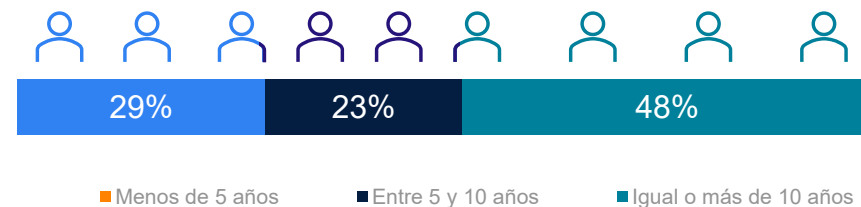
2.4.4 El equipo de sostenibilidad debe conocer bien el negocio y el sector

El éxito de la función de sostenibilidad depende de su capacidad para generar valor alineado con los objetivos empresariales. Un conocimiento profundo de la organización permite integrar prácticas sostenibles que fomenten el crecimiento y la resiliencia. La función ha evolucionado con la incorporación de nuevos profesionales, mientras que otros aportan una sólida experiencia y conocimiento de la empresa.

 Indique su antigüedad en la organización:



 Indique sus años de experiencia en el ámbito de la sostenibilidad:



“

Para poder generar verdadero valor en sostenibilidad, es esencial conocer a fondo la compañía, entender sus objetivos, dinámicas y desafíos específicos.

”



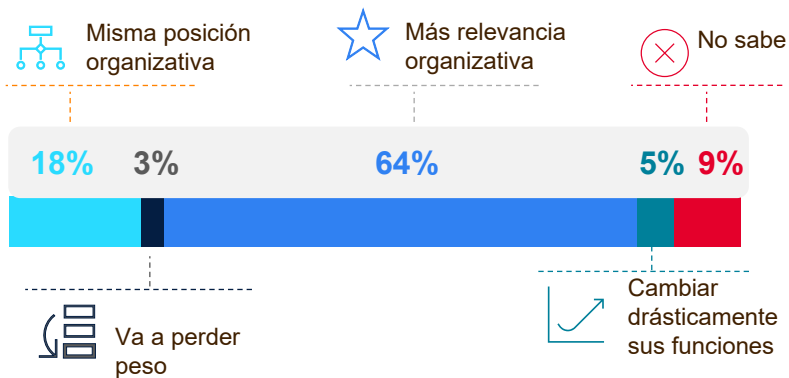
Recomendaciones

- ✓ **Conocer en profundidad a la compañía:** Comprender su modelo de negocio, objetivos y desafíos específicos permite alinear las estrategias de sostenibilidad con las metas corporativas.
- ✓ **Buscar oportunidades para alinear el modelo de negocio a los compromisos de sostenibilidad,** buscando oportunidades para añadir valor sostenible al portfolio de productos y servicios de la compañía

2.4.5 Una función transversal con futuro asegurado

La sostenibilidad se ha convertido en una función transversal clave para las organizaciones, influyendo en áreas como operaciones y finanzas. El modelo más efectivo será uno dual, donde el departamento de sostenibilidad coordina y apoya a otros equipos. Los modelos verticales dan paso a estructuras colaborativas que facilitan una toma de decisiones más integrada.

Como cree que va a evolucionar el nivel organizativo de director de sostenibilidad en su empresa en los próximos 15 años?:



¿Cuáles de los modelos considera más efectivo para gestionar la dirección de sostenibilidad en el futuro?:



■ Modelo vertical ■ Modelo transversal ■ Modelo doble: vertical/transversal

“

Antes, consideraba que fragmentar la función de sostenibilidad era lo adecuado, pero al ver otras compañías consolidarla nuevamente para mantener una visión transversal y estratégica, me he tenido que desdecir y reconocer que esa función es esencial.

”



Recomendaciones

- ✓ **Compromiso de la alta dirección:** Asegurar que la alta dirección respalde y promueva activamente la sostenibilidad como un pilar estratégico fundamental de la empresa.
- ✓ **Asegurar que todas las áreas y departamentos críticos de la compañía** cuentan con las capacidades y competencias que precisan para atender a sus retos sostenibles.



03

Evolución de la sostenibilidad en las PYMES

3.1 Ubicación de la sostenibilidad en la organización de la PYMEs

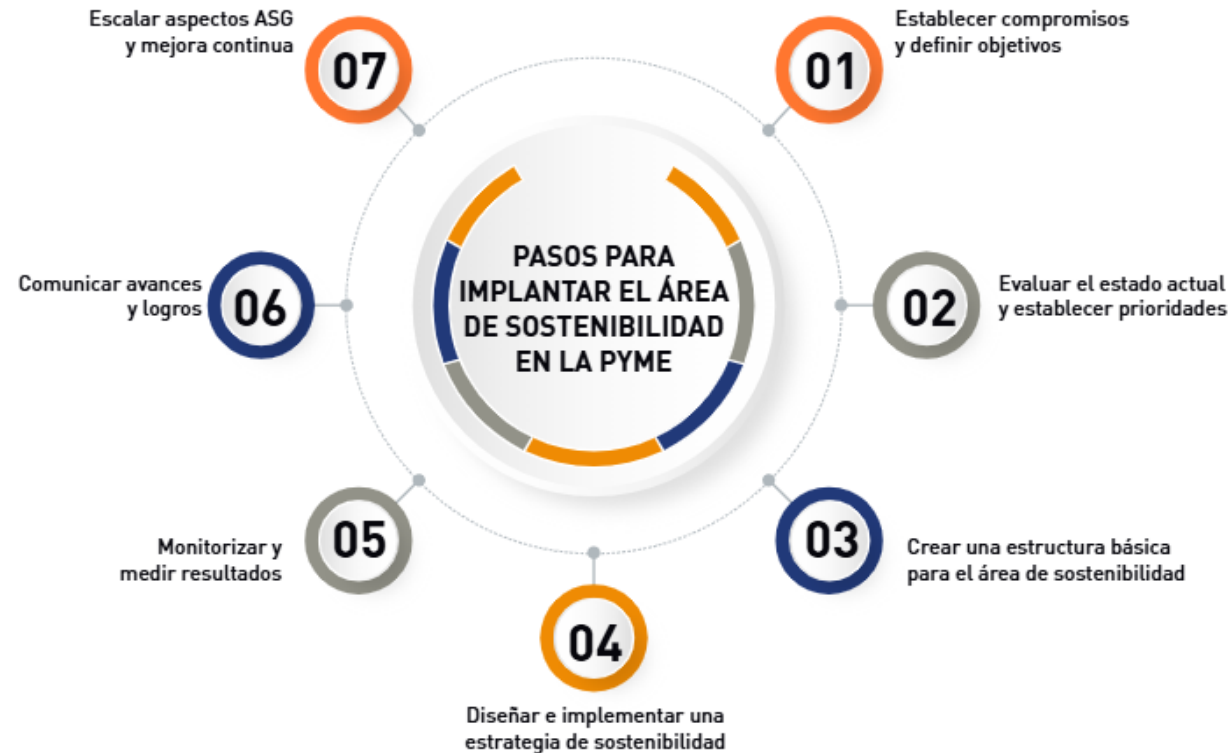
En una PYME, la ubicación del área de sostenibilidad en el organigrama depende de su tamaño, estructura, disponibilidad de recursos, sector de actividad y objetivos estratégicos.

Ubicación del área de sostenibilidad en el organigrama de la PYME



3.2 Evolución de la sostenibilidad en las PYMEs

El proceso para implementar un área o dirección de sostenibilidad en la actualidad tiene que ser gradual y adaptado a las necesidades específicas de la PYME, pero debe partir de un compromiso claro de la dirección y un enfoque estratégico. Debe seguir los siguientes siete pasos clave:

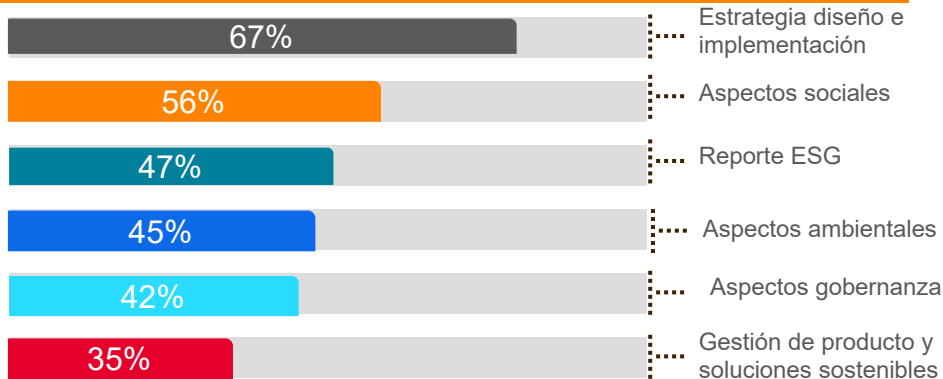


3.3 Conocimientos, responsables y organización de la sostenibilidad en las PYMEs

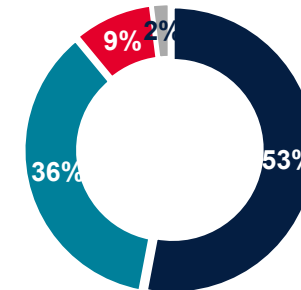
Las PYMEs han integrado la sostenibilidad en su estrategia corporativa impulsadas por cambios normativos y la relación con sus grupos de interés.



¿Cuáles son las principales áreas de expertise en el ámbito ASG dentro de su organización?



¿Existe algún órgano transversal específico de sostenibilidad en su compañía?



- Completamente de acuerdo
- Más o menos de acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- Más o menos en desacuerdo



04

Casos prácticos

4. CASOS PRÁCTICOS



La sostenibilidad dentro de la Dirección General y como palanca transversal en la estrategia de la compañía



Doble rol de la dirección de sostenibilidad para llevar los aspectos de sostenibilidad al Consejo de administración a todos los niveles de la empresa y viceversa.



Integración de los aspectos de sostenibilidad dentro de las responsabilidades de la Dirección Corporativa y Financiera

10º toolkit DIRSE

CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD

MESA REDONDA DE EXPERIENCIAS



Marta Gil de la Hoz

Directora General de Estrategia,
Innovación y Sostenibilidad y miembro
del Comité de Dirección en Sacyr



Jon Armetia Mendaza

Director Corporativo & CFO en
Lar España



MODERADORA

Susana Posada

Vicepresidenta de DIRSE
y CEO en Aubrens Europa



Rocío Torres

Head of Sustainability &
Responsible Business en Atlético
de Madrid



Pedro Rodríguez Medina

Director de Desarrollo
Estratégico y Sostenibilidad en
Aqualia

10º toolkit DIRSE

CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD



Carlos Arango

Director General
de DIRSE

An aerial photograph of a lush green forest with a central pond. The text "¡GRACIAS!" is overlaid in white, bold, sans-serif font in the center of the pond.

¡GRACIAS!