

Toolkit DIRSE

CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD



Contenidos

PRÓLOGO.....	03
MÓDULO 1. Principales hitos de la sostenibilidad	04
1.1. Origen de las direcciones de sostenibilidad	06
1.2. Expansión de la sostenibilidad en las décadas de los 60 y 70	08
1.3. La triple cuenta de resultados y su integración estratégica en los 2000.....	09
1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su impacto en la estrategia.....	11
1.5. Los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG)	12
MÓDULO 2. Cómo evolucionan las direcciones de sostenibilidad.....	16
2.1. Perspectivas sobre el marco regulatorio y la CSRD	19
2.2. Proximidad a la dirección financiera y a la estrategia corporativa.....	22
2.3. Objetivos, monitorización y responsabilidades.....	26
2.4. Transversalidad y aportación de valor	28
MÓDULO 3. Evolución de la sostenibilidad en las PYMEs.....	33
3.1. Principales hitos de la sostenibilidad en las PYMEs.....	34
3.2. Ubicación de la sostenibilidad en el organigrama en la PYME	36
3.3. Cómo implantar el área de sostenibilidad en una PYME.....	38
3.4. Conocimientos, responsables y organización de la sostenibilidad en la PYME	40
MÓDULO 4. Casos Prácticos	43
3.1. Sacyr	45
3.2. Freixenet.....	46
3.4. Lar España	47
Anexos.....	49
I. Glosario	50
II. Referencias bibliográficas	51

Toolkit DIRSE elaborado por KPMG y la Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG)

Contenidos: Ramón Pueyo, Sonsoles Díaz Castaño y Laura Victoria Bello (KPMG)

Edición y maquetación: Augusto Leiva Espinoza (DIRSE).

Selección y elaboración de casos prácticos: Marta Gil y Patricia Muñoz (SACYR), Gloria Martí (FREIXENET) y Jon Armentia (LAR España)

DISCLAIMER

La finalidad de este documento es exclusivamente informativa y no pretende prestar un servicio de asesoramiento comercial ni debe entenderse de ningún modo como una oferta de venta, intercambio, adquisición o invitación para adquirir cualquier clase de valores, producto o servicios de DIRSE, KPMG o de cualquier otra de las organizaciones mencionadas en él. Toda persona que en cualquier momento adquiera un producto o servicio debe hacerlo únicamente en base a su propio juicio y/o por la idoneidad del valor para su propósito y ello exclusivamente sobre la base de la información pública contenida en la documentación elaborada y registrada por el emisor en el contexto de la oferta o emisión de valores concreta de la que se trate, habiendo recibido el asesoramiento profesional correspondiente, si lo considera necesario o apropiado según las circunstancias, y no basándose en la información contenida en este documento.

Prólogo

En el contexto empresarial actual, la sostenibilidad ha emergido como un eje fundamental que no solo redefine las prácticas corporativas, sino también transforma las estructuras organizativas y estratégicas de las empresas. Por ello, resulta crucial analizar los modelos organizativos adoptados por las áreas de sostenibilidad en diferentes compañías.

De ser una función relativamente periférica hace algunos años, la sostenibilidad está en camino de convertirse en un aspecto estratégico. Este cambio refleja una comprensión más profunda de los impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) sobre la operación, la reputación y el éxito de las organizaciones.

La adopción de un modelo organizativo efectivo en estas áreas requiere una mayor capacidad de interlocución con diversos departamentos y niveles jerárquicos dentro de la compañía. Este enfoque no sólo busca asegurar el cumplimiento normativo, sino también influir activamente en el modelo de negocio para que la sostenibilidad se convierta en un motor de innovación y competitividad. La integración de la sostenibilidad como una función estratégica implica un cambio cultural y operativo, respaldado por una estructura organizativa ágil y adaptable.

La evolución del área de sostenibilidad en las empresas ha sido un proceso progresivo, marcado por cambios significativos en la forma en que las organizaciones abordan su responsabilidad social y ambiental. Esta transformación refleja un cambio de perspectiva corporativa: desde una visión reactiva y centrada en el cumplimiento hacia una estrategia proactiva, integral e innovadora. Cada vez más, las empresas se comprometen con la creación de valor sostenible y con la contribución positiva al bienestar social y ambiental global.

El presente informe es una iniciativa conjunta de KPMG y DIRSE - Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG). Su objetivo es ofrecer una visión tanto panorámica como detallada sobre los modelos organizativos adoptados por las áreas de sostenibilidad en diferentes compañías.

El documento se estructura en tres grandes bloques: El primer bloque responde a la pregunta del “porqué” de este documento, proporcionando un marco contextual. El segundo bloque analiza cómo están organizadas las áreas de sostenibilidad. El tercer bloque recoge ejemplos prácticos de empresas de diversos sectores, tamaños y casuísticas.

Este informe forma parte de la serie Toolkits DIRSE, diseñada para dotar a los directores de sostenibilidad de herramientas prácticas, casos reales y un marco contextual que facilite la gestión de sus múltiples responsabilidades. Confiamos en que este informe contribuya a promover, defender y reconocer la labor de los profesionales ASG, fortaleciendo su capacidad de influencia y su papel como creadores de valor dentro de las organizaciones.



Ana Gascón
Presidenta,
Asociación
Española de
Directivos
de Sostenibilidad
(ASG) - DIRSE



Ramón Pueyo
Socio de
Sostenibilidad
y Buen Gobierno
de KPMG España

Módulo 1

Principales hitos de la sostenibilidad

- 1.1. Origen de las direcciones de sostenibilidad
- 1.2. Expansión de la sostenibilidad en las décadas de los 60 y 70
- 1.3. La triple cuenta de resultados y su integración estratégica en los 2000
- 1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su impacto en la estrategia
- 1.5. Los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG)



Módulo 1

Principales hitos de la sostenibilidad

Las Direcciones de Sostenibilidad han pasado a ser componentes esenciales dentro de las empresas, funcionando como agentes de cambio que impulsan tanto el desarrollo corporativo como el bienestar social y ambiental.

Su importancia radica en la capacidad de orientar a las organizaciones hacia un crecimiento equilibrado, en el que los beneficios económicos se obtienen de manera responsable y en armonía con el entorno y la sociedad. A medida que crece la conciencia global sobre la crisis climática, las desigualdades sociales, la necesidad de una economía circular y las normativas para su regulación, las empresas han sabido ver el valor del aporte de la sostenibilidad ya que no solo aborda una cuestión de ética, sino una ventaja competitiva y una necesidad para la supervivencia a largo plazo.

En el ámbito del desarrollo corporativo, las direcciones de sostenibilidad tienen un rol estratégico al gestionar los Impactos, Riesgos

y Oportunidades (IROs) tanto ambientales, sociales y de gobernanza que pueden afectar las operaciones, la reputación y la rentabilidad de las empresas. Dentro de su rol operativo la sostenibilidad contribuye junto con las otras áreas dentro de la empresa a optimizar los recursos y mejorar la eficiencia corporativa en el negocio y en la sociedad.

En una economía donde los consumidores y los inversores valoran cada vez más las prácticas responsables, las empresas sostenibles son capaces de atraer y retener clientes, mejorar su imagen de marca y acceder a nuevas oportunidades de financiamiento a través de fondos verdes y bonos sostenibles.

Visto desde fuera de la empresa, las direcciones de sostenibilidad promueven impactos positivos de la empresa que trasciende las fronteras corporativas, impulsando la justicia social, la igualdad de oportunidades y el respeto por el medio ambiente. Al alinear sus estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),

Hitos clave de la Evolución de la Sostenibilidad



las empresas no solo contribuyen a mitigar el cambio climático y proteger los recursos naturales, sino también buscan mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde operan.

1.1. Origen de las direcciones de sostenibilidad

Las direcciones de sostenibilidad nacieron como una respuesta a las crecientes preocupaciones ambientales que surgieron en los años 60 y 70 del siglo pasado. En esas décadas, se empezaron a hacer evidentes los efectos negativos de la industrialización, como la contaminación del aire y del agua, la deforestación y el agotamiento de recursos naturales.

Las empresas, especialmente las de sectores como la manufactura, la energía y la minería, comenzaron a ser percibidas como agentes principales en estos problemas, lo que dio inicio a una mayor presión pública y a la creación de políticas ambientales por parte de los gobiernos. Este contexto inicial sentó las bases para el establecimiento de departamentos de gestión ambiental en el ámbito corporativo.

1.1.1. Primeras preocupaciones ambientales en las empresas (años 60 y 70)

A partir de la década de 1960, se incrementó la conciencia pública sobre los impactos ambientales de la actividad industrial. Varias catástrofes ambientales, como el derrame de petróleo en Santa Bárbara en 1969 y el incendio del río Cuyahoga en Ohio debido a la contaminación, generaron una preocupación social y mediática sensibilizando a la sociedad sobre la fragilidad del medio ambiente.

Las empresas como responsables directos de muchos de estos problemas, empezaron a tomar conciencia de que tenían que tener una gestión proactiva frente a estos impactos por lo que muchas de las áreas tuvieron que evolucionar y sofisticarse para hacer frente a prever estos riesgos operativos y reputacionales, saber gestionar los recursos y los posibles impactos en el medio ambiente y tener un protocolo de actuación y comunicación de crisis para estos sucesos.

Por otro lado, las administraciones públicas empezaron a exigir a las industrias que asumieran responsabilidad por sus actividades y sus efectos en el entorno.

1.1.2. Factores que motivaron la creación de departamentos de gestión ambiental

Diversos eventos y factores influyeron en el desarrollo de políticas y prácticas de gestión ambiental dentro de las empresas.

En 1972, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano celebrada en Estocolmo fue un evento crucial que marcó el inicio de la cooperación internacional para proteger el medio ambiente. Se consideró como la primera conferencia mundial sobre el medio ambiente.

La Declaración de Estocolmo, que contenía 26 principios, colocó las cuestiones ambientales en el primer plano de las preocupaciones internacionales y marcó el inicio de un diálogo entre los países industrializados y en vías de desarrollo, sobre el vínculo entre el crecimiento económico, la contaminación del

aire, el agua y los océanos y el bienestar de las personas de todo el mundo. El plan de acción constaba de tres tipos generales de acción:

- El programa global de evaluación del medio humano que impulsaba una vigilancia mundial en temas de impactos ambientales.
- Las actividades de ordenación del medio humano o cómo los organismos públicos-privados podían contribuir de esta iniciativa.
- Las medidas internacionales auxiliares de evaluación y ordenación con el desglose de 109 recomendaciones.

Uno de los principales resultados de la conferencia de Estocolmo fue la creación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Además, publicaciones influyentes como Primavera Silenciosa de Rachel Carson, que denunciaba el uso de pesticidas y sus efectos devastadores, inspiraron a la sociedad y generaron una mayor presión para que las empresas adoptaran prácticas más sostenibles.

1.1.3. El rol de las regulaciones y los movimientos sociales

Las demandas de la sociedad y los movimientos ecologistas, junto con nuevas regulaciones gubernamentales, jugaron un papel fundamental en la creación de departamentos de sostenibilidad en las empresas.

En los años 70, varios países empezaron a implementar regulaciones ambientales para reducir la contaminación y conservar los recursos naturales. Por ejemplo, en Estados Unidos se creó la Agencia de Protección

Ambiental (EPA) en 1970, encargada de desarrollar y hacer cumplir normativas de control ambiental, y se aprobaron leyes como la Ley de Aire Limpio y la Ley de Agua Limpia. Estos cambios normativos llevaron a que las empresas se vieran obligadas a adoptar políticas de gestión ambiental para cumplir con las nuevas leyes y evitar sanciones.

Al mismo tiempo, los movimientos sociales y ambientales cobraron fuerza, organizando manifestaciones y campañas que generaron una creciente presión sobre las empresas.

Estos movimientos no solo exigían a las industrias la reducción de sus impactos ambientales, sino que también educaban al público a tomar más conciencia y valorar las prácticas sostenibles en sus decisiones de compra.

La confluencia de las regulaciones gubernamentales, las demandas sociales y la preocupación pública impulsó a las empresas a establecer departamentos de gestión ambiental para manejar sus impactos y responder a las expectativas de una sociedad cada vez más informada y exigente.

En resumen, el origen de las direcciones de sostenibilidad en las empresas fue resultado de un despertar ambiental y social que planteó la necesidad de asumir la responsabilidad corporativa en el cuidado del entorno y el bienestar de las comunidades. Estos primeros pasos en la gestión ambiental corporativa sentaron las bases para lo que hoy son las direcciones de sostenibilidad integrales y estratégicas en el desarrollo empresarial.

1.2. Expansión de la sostenibilidad en las décadas de los 80s y 90s

En los años 80 y 90, el concepto de sostenibilidad evolucionó expandiéndose para incluir no solo los aspectos ambientales, sino también los sociales y económicos. Este cambio fue impulsado por el creciente reconocimiento de que el desarrollo económico no debía ocurrir a costa del bienestar social ni del medio ambiente. Diversos eventos, conceptos y enfoques contribuyeron a que las empresas comenzaran a asumir un rol más amplio y comprometido en la sostenibilidad, orientado a la mejora de sus prácticas en beneficio de la sociedad y el entorno.

1.2.1. La influencia del informe Brundtland y la definición de “Desarrollo Sostenible”

Un hito clave en esta expansión fue la publicación del informe: Nuestro Futuro Común en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida como la Comisión Brundtland. Este informe definió el término “Desarrollo Sostenible” como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. Esta definición planteó una visión más holística del desarrollo, que integra las dimensiones económica, social y ambiental, y reconoce que el crecimiento económico debe lograrse de manera equilibrada y equitativa.

El informe Brundtland puso de relieve la interdependencia entre el bienestar económico y la salud ambiental, sentando las bases para que las empresas adoptaran una perspectiva de sostenibilidad en sus operaciones. En lugar

de limitarse a cumplir con regulaciones ambientales, el concepto de sostenibilidad comenzó a promover prácticas empresariales que minimizaran los impactos negativos y maximizaran los beneficios a largo plazo para la sociedad y el medio ambiente. Esto motivó a las empresas a adoptar estrategias de sostenibilidad que se alejaban del enfoque meramente regulatorio para incluir valores éticos y de responsabilidad.

1.2.2. Surgimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su impacto en las prácticas empresariales

En los años 90, comenzó a tomar fuerza la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un enfoque que promueve la integración de principios sociales, económicos y éticos en la estrategia y operaciones de las empresas. La RSE planteaba que las empresas, además de generar beneficios económicos, debían contribuir positivamente a la sociedad y asumir responsabilidad por sus impactos sociales y ambientales.

El concepto de RSE alentó a las empresas a comprometerse con los derechos laborales, la igualdad de género, el bienestar de sus empleados y el desarrollo de las comunidades en las que operan. Este nuevo enfoque tuvo un impacto significativo en las prácticas empresariales, ya que no sólo buscaba reducir los efectos negativos, sino también crear un valor social añadido. Las empresas comenzaron a implementar políticas internas de igualdad, diversidad e inclusión, así como programas de desarrollo profesional, prácticas de trabajo justo y proyectos de impacto social.

El surgimiento de la RSE amplió las expectativas de los consumidores y accionistas hacia las empresas, ya que estos comenzaron a valorar las prácticas socialmente responsables. En respuesta, muchas compañías comenzaron a implementar programas de RSE para mejorar su imagen y reputación, así como para fortalecer la relación con sus clientes y empleados.

Con el auge de la RSE, muchas empresas empezaron a crear áreas específicas de Responsabilidad Social Empresarial para gestionar y coordinar las iniciativas destinadas a implementar proyectos de sostenibilidad, desarrollar programas de apoyo comunitario, y fomentar prácticas de trabajo responsable.

Las primeras áreas de RSE estaban dedicadas a iniciativas puntuales, como donaciones y actividades de voluntariado, pero rápidamente evolucionaron hacia una integración más estructurada en la estrategia de la empresa. Estas primeras prácticas de RSE incluyeron acciones como reducir el consumo de energía, mejorar la gestión de residuos, aplicar políticas de igualdad de oportunidades y promover el bienestar de los empleados. Además, surgieron los “Reportes de sostenibilidad” en los que las empresas informaban de sus actividades y logros en temas sociales y ambientales.

Este tipo de reportes se convirtieron en una herramienta valiosa para comunicar las prácticas responsables y, a su vez, generaron una mayor transparencia y compromiso de cara a la sociedad, los inversores y las administraciones públicas.

La creación de áreas de RSE marcó el inicio de una nueva etapa en el ámbito corporativo, en la que la sostenibilidad y la responsabilidad social ya no eran aspectos secundarios, sino que pasaban a formar parte de la estrategia central de las empresas. Estas áreas se consolidaron como pilares fundamentales para promover el desarrollo sostenible, con un enfoque que buscaba equilibrar los beneficios económicos con el impacto positivo en la sociedad y el entorno.

En conjunto, los años 80 y 90 representaron un período de expansión y consolidación de la sostenibilidad como un objetivo fundamental en el tejido empresarial.

La influencia del informe Brundtland, el surgimiento de la RSE y la creación de áreas específicas de responsabilidad social marcaron el inicio de una transformación en las prácticas empresariales, que sentó las bases para los enfoques integrales de sostenibilidad que hoy caracterizan a las empresas modernas.

1.3. La Triple Cuenta de Resultados y su integración estratégica en los años 2000

A comienzos de los años 2000, la sofisticación de la gestión de la sostenibilidad dio un paso más en su evolución hacia la integración plena en la estrategia corporativa, en gran medida gracias al enfoque de la Triple Cuenta de Resultados (TBL, por sus siglas en inglés). Este enfoque ampliado planteó que las empresas debían medir su éxito no sólo en términos de ganancias financieras, sino también en su impacto social y ambiental.

Esta visión impulsó a numerosas empresas a redefinir su papel en la sociedad y asumir una mayor responsabilidad en la construcción de un futuro sostenible y equitativo en las sociedades donde operan.

1.3.1. El enfoque Triple Bottom Line: Personas, Planeta y Beneficios

El término Triple Bottom Line (TBL), propuesto por John Elkington en 1994, se popularizó a principios de los años 2000 como un enfoque clave para medir el rendimiento de las empresas.

A diferencia del enfoque tradicional, que sólo consideraba la rentabilidad financiera, el TBL sugiere que el verdadero éxito empresarial debe evaluarse en tres dimensiones: Personas, Planeta y Beneficios. Este concepto enfatiza que las empresas deben asumir responsabilidad no sólo hacia sus accionistas, sino también hacia sus empleados, las comunidades en las que operan y el entorno natural. El TBL propone que el rendimiento corporativo debe equilibrar:

- El bienestar de las personas vinculadas a la empresa: el tratamiento justo de empleados, clientes y comunidades.
- La salud del planeta: minimización de los impactos ambientales negativos producidos por su operativa y procesos.
- La rentabilidad económica: en todas las líneas de negocio.

Este marco ayudó a las empresas a incorporar los valores de sostenibilidad en sus estrategias y a comprender que sus operaciones afectan e interactúan con los sistemas sociales y ambientales en los que están inmersas.

1.3.2. Cambio en la percepción del liderazgo corporativo a través de la sostenibilidad económica, social y ambiental

Con la adopción del TBL, la definición de éxito corporativo comenzó a cambiar significativamente. Las empresas empezaron a entender que la sostenibilidad económica no era posible sin un entorno social y ambiental saludable, y que el valor a largo plazo requería que se abordaran los tres pilares de la sostenibilidad de forma equilibrada y equitativa.

Este cambio de percepción supuso una redefinición de los objetivos corporativos evolucionando hacia la creación de valor sostenible para todos los grupos de interés.

Esta transformación reflejaba también la presión creciente de consumidores, inversores y reguladores, quienes demandaban que las empresas operaran con mayor responsabilidad. Los inversores, en particular, empezaron a valorar los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en sus decisiones de inversión, lo que incentivó a las empresas a mejorar su desempeño en estas áreas y tener mayor transparencia en sus reportes corporativos.

La percepción de que las empresas no sostenibles son menos resilientes ante el cambio y con alto grado de riesgos operativos y reputacionales, impulsó a muchas corporaciones a integrar el TBL como una ventaja competitiva, orientando sus operaciones hacia prácticas más responsables y sostenibles.

1.3.3. Aumento de los reportes de sostenibilidad y el papel de la transparencia

El enfoque TBL también propició el crecimiento de los reportes de sostenibilidad, como herramienta para medir y comunicar los avances en los ámbitos social, ambiental y económico.

En los años 2000, las empresas comenzaron a elaborar y publicar informes de sostenibilidad anuales o bienales, en los que describían sus iniciativas y su rendimiento en temas como reducción de emisiones, gestión de residuos, responsabilidad social y condiciones laborales. Estos reportes se convirtieron en una forma de ofrecer transparencia y rendir cuentas sobre sus impactos.

Los reportes de sostenibilidad permitieron que grupos de interés como consumidores, empleados, reguladores e inversores tuvieran una visión clara de las prácticas y logros de cada empresa en temas de sostenibilidad.

Visto desde fuera de la empresa, la organizaciones internacionales como la Global Reporting Initiative (GRI) desarrollaron estándares de referencia y guía para la elaboración de los informes de sostenibilidad, facilitando su comparación y evaluación del desempeño de las empresas.

A su vez, la transparencia fomentada por los reportes de sostenibilidad ayudó a las empresas a identificar las áreas de mejora y a establecer metas más ambiciosas y alcanzables para gestionar sus impactos de manera responsable y coherente.

1.4. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su impacto en la estrategia empresarial (2010 en adelante)

A partir de 2010, la sostenibilidad en el ámbito corporativo alcanzó un nuevo nivel de compromiso, en gran parte motivado por la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2015.

Estos objetivos proporcionaron un marco universal que incentivó a las empresas a asumir un rol proactivo en la construcción de un mundo más sostenible y equitativo.

El objetivo que persiguen los ODS es servir como guía para que las empresas alineen e integren estos principios en sus operaciones, adaptando sus estrategias de sostenibilidad y reforzando su compromiso con el bienestar social, la protección ambiental y el desarrollo económico.

1.4.1. Contexto de los ODS y su adopción en el tejido empresarial

Los ODS fueron establecidos por la Organización de las Naciones Unidas en 2015 como una continuación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con la meta de erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y la prosperidad para todos en un plazo de 15 años, hasta 2030.

Los ODS abarcan 17 objetivos con 169 metas específicas, que incluyen temas como la reducción de desigualdades, la acción climática, la igualdad de género, el trabajo decente y la producción y consumo responsables. Este marco integral reconoce

que el desarrollo sostenible solo puede lograrse si el sector privado trabaja de la mano con gobiernos y la sociedad civil.

A diferencia de los ODM, los ODS están diseñados para involucrar activamente al sector privado, alentando a las empresas a adoptar un enfoque de sostenibilidad que trascienda sus operaciones internas.

Al adoptar los ODS, las empresas no solo apoyan los esfuerzos globales para enfrentar problemas sociales y ambientales, sino que también obtienen beneficios en términos de reputación, acceso a nuevos mercados, relaciones con los consumidores y resiliencia ante riesgos ambientales y sociales.

1.4.2. Adaptación de las áreas de sostenibilidad a los ODS

Las empresas comenzaron a evaluar sus impactos y prioridades de sostenibilidad en función de cada uno de los ODS, identificando los objetivos en los que podían contribuir de manera significativa y estableciendo metas alineadas con los estándares internacionales.

Esta adaptación ha implicado un esfuerzo para desarrollar prácticas que reduzcan las emisiones de carbono, implementen modelos de producción basados en la economía circular, promuevan la igualdad y la inclusión, y mejoren las condiciones laborales en toda la cadena de suministro.

Los departamentos de sostenibilidad han evolucionado hacia roles estratégicos y de liderazgo dentro de las empresas, con un

enfoque en integrar los ODS en todas las áreas del negocio, desde la producción y la logística hasta el marketing y las relaciones con la comunidad.

Esta transformación ha llevado a muchas empresas a crear programas específicos para cada uno de los ODS relevantes, diseñando métricas de seguimiento que les permitan medir su progreso y comunicar sus logros de manera transparente.

Además, los departamentos de sostenibilidad han fortalecido e impulsado las áreas de I+D+i a través de la innovación en productos y servicios, identificando oportunidades para crear valor mediante soluciones sostenibles.

Asimismo, muchas empresas han empezado a publicar reportes de sostenibilidad donde destacan sus contribuciones hacia los ODS, demostrando un compromiso con las metas globales y fomentando la transparencia y rendición de cuentas.

1.5. Los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG)

El concepto de ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) o ESG (por sus siglas en inglés) ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas, transformándose de un enfoque opcional y complementario a uno esencial en la estrategia de inversión y operaciones de muchas empresas.

En sus primeras etapas, el concepto ASG surgió como una forma de alinear el desempeño financiero con prácticas

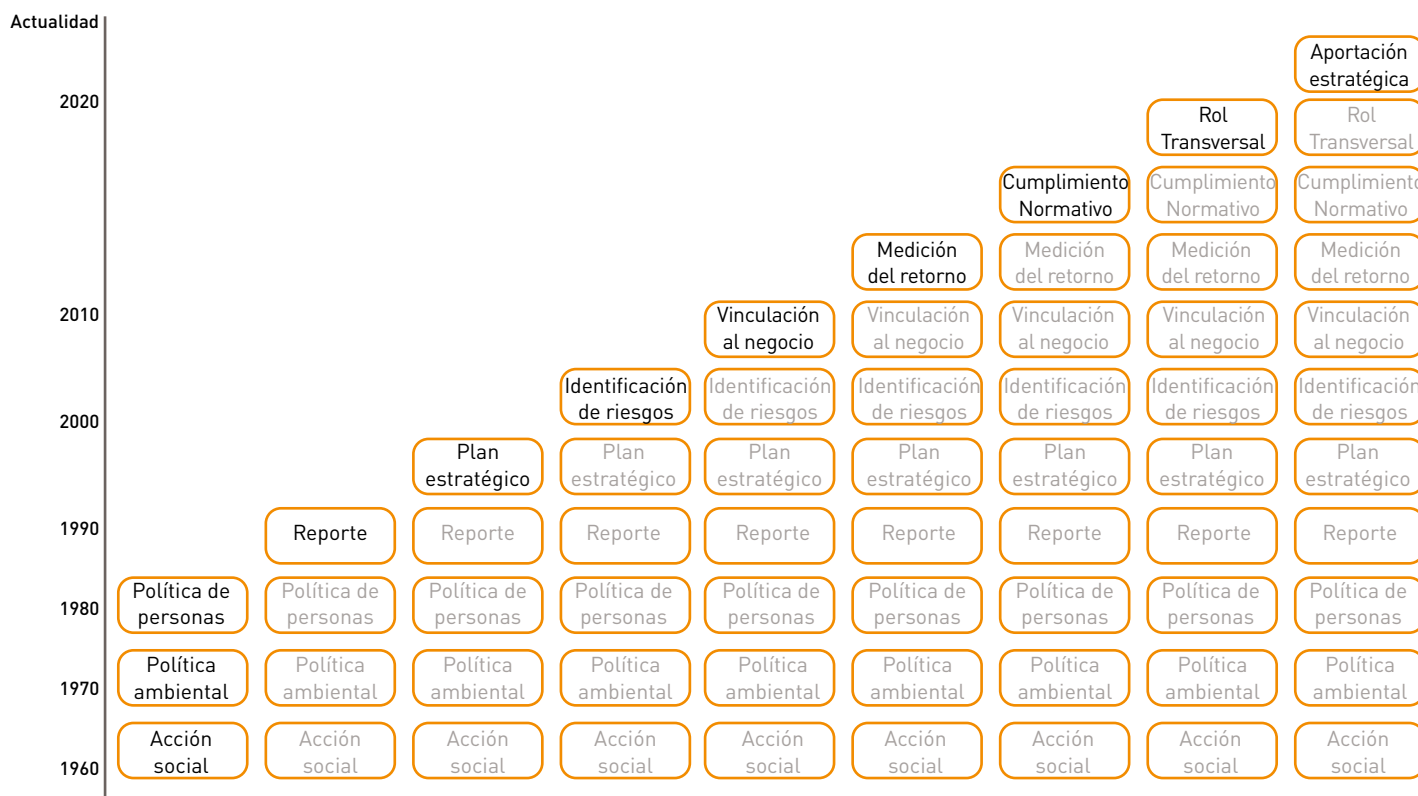
responsables, pero en la actualidad se considera una herramienta integral para medir la sostenibilidad y el impacto social de las empresas.

A medida que se desarrollaba el concepto, ha evolucionado desde su enfoque inicial en la responsabilidad corporativa hacia un criterio fundamental en la toma de decisiones, tanto para inversores como para las organizaciones mismas.

1.5.1. Orígenes y primeras fases: Enfoque en la responsabilidad social y el medio ambiente

Los primeros fundamentos del concepto ASG se remontan a los años 60 y 70, cuando los movimientos sociales y ambientales comenzaron a cuestionar el impacto de las empresas en la sociedad y el entorno natural. Durante esta época, surgieron las primeras iniciativas de RSC, enfocadas en la filantropía y en mitigar los efectos negativos de las

Evolución de las responsabilidades de la Dirección de Sostenibilidad



Fuente: Adaptado del estudio: "La Función de la Responsabilidad Social en la empresa española" DIRSE, 2018.

operaciones empresariales. Sin embargo, la sostenibilidad no era aún una prioridad estratégica ni un criterio para los inversores; se percibía más como un compromiso ético o social.

En los años 80 y 90, la creciente preocupación por temas como la contaminación, los derechos humanos y el cambio climático llevó a una presión creciente sobre las empresas para mejorar sus prácticas. En este período, se establecieron regulaciones ambientales y sociales en muchos países, mientras que la RSC se consolidaba como una práctica común. Sin embargo, aún no existía una metodología clara para medir o integrar estos aspectos en el análisis financiero.

1.5.2. La incorporación de los criterios ASG en la inversión responsable

A principios de los años 2000, el término ASG comenzó a tener un enfoque estructurado para evaluar las prácticas empresariales más allá de sus resultados financieros. Este cambio se aceleró en 2004, cuando el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la firma de inversión suiza Swiss Re promovieron el informe “Who Cares Wins”, que estableció el caso de negocio para integrar criterios ASG en los mercados de capitales.

Este informe planteó que el desempeño sostenible de una empresa podría mejorar su rentabilidad a largo plazo y reducir sus riesgos. Así, el concepto ASG se convirtió en una base para la “inversión responsable”, donde los factores ambientales, sociales y de gobernanza se incorporan en el análisis financiero. En

2006, la ONU publicó: Los Principios para la Inversión Responsable” (PRI, por sus siglas en inglés), una iniciativa que invitaba a los inversores institucionales a adoptar criterios ASG en sus decisiones de inversión.

Los PRI ganaron una rápida aceptación, lo que reflejaba el creciente interés de los inversores por factores no financieros que afectaban el valor de las empresas a largo plazo.

A partir de este momento, el concepto de ASG empezó a ganar tracción, con agencias de calificación comenzando a evaluar el desempeño de las empresas en base a criterios específicos en cada una de las tres áreas.

1.5.3 Enfoque estratégico, marcos de regulación y evolución del perfil

Durante la década de 2010, los criterios ASG pasaron de ser una herramienta exclusiva para el análisis de inversión responsable a una estrategia integral de gestión de riesgos en las empresas.

Temas como el cambio climático, la gestión de recursos, la igualdad de género y los derechos humanos empezaron a formar parte de la agenda pública, impulsando a las empresas a asumir una postura activa en estos temas.

Además, los reguladores y organismos internacionales comenzaron a promover reportes de sostenibilidad y normativas de divulgación ASG, como Global Reporting Initiative (GRI) y los estándares del Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

Ambos marcos incentivaron a las empresas a implementar métricas y a reportar su desempeño ASG.

Las grandes empresas empezaron a desarrollar direcciones de sostenibilidad creando el rol de Chief Sustainability Officer (CSO) para coordinar las estrategias e integrarlas con las prácticas ASG en sus objetivos corporativos. Este rol ha ganado relevancia en la alta dirección, convirtiéndose en un miembro estratégico del equipo de liderazgo que trabaja con el CEO y la alta dirección con la finalidad de integrar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa. El CSO desempeña funciones como la de identificar impactos, riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad, supervisar el cumplimiento de estándares ambientales y sociales, y colaborar con otros departamentos de forma transversal. Además, a través de la comunicación el CSO ayuda a fortalecer la reputación y la mejora de la relación con los grupos de interés.

1.5.4. El auge de las agencias ratings

En los años 2020, los criterios ASG se han consolidado como un requisito indispensable para la mayoría de las empresas y sus grupos de interés. Consumidores y reguladores demandan cada vez más transparencia y compromiso en temas ASG, lo que ha llevado a un auge en el uso calificaciones y *ratings* ASG.

Estas calificaciones evalúan el desempeño de las empresas en criterios específicos dentro de las dimensiones ASG, ofreciendo un índice de referencia para inversores y otros grupos de interés. Empresas que tienen un buen desempeño en *ratings* ASG son consideradas menos riesgosas y más sostenibles, lo que les permite atraer capital de fondos de inversión sostenible y mejorar su reputación. Las agencias de calificación ASG, como MSCI, Sustainalytics y FTSE Russell, han consolidado sus metodologías de evaluación del impacto corporativo, generando una presión sobre las empresas para mejorar su rendimiento.

Ejemplos de ratings y sistemas de clasificación ASG catalogados por criterios y descripción

1. MSCI ESG RATINGS Criterio: Evalúa el riesgo y las oportunidades ASG. Descripción: clasificación según capacidad de gestión del riesgos ASG comparado con sus competidores.	2. SUSTAINALYTICS ESG RISK RATINGS Criterio: Riesgo ASG para cada industria. Descripción: mide el riesgo financiero relacionado con los factores ASG y la capacidad de gestión.	3. FTSE RUSSELL ESG RATINGS Criterio: Factores ASG en 7.200 empresas globales. Descripción: utiliza más de 300 indicadores para evaluar el desempeño ASG de las empresas.	4. DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX (DJSI) Criterio: Sostenibilidad corporativa. Descripción: mide el desempeño de las empresas más sostenibles en términos ASG.	5. CDP (CARBON DISCLOSURE PROJECT) Criterio: Divulgación sobre el cambio climático, agua y deforestación. Descripción: calificación de la A a la D en función su transparencia y acción.
6. ISS ESG RATINGS Criterio: Evaluación ASG en 8.000 empresas. Descripción: clasificación por su desempeño en factores ASG y su relación con los riesgos y oportunidades corporativos.	7. REFINITIV ESG SCORES Criterio: Clasificación ASG en más de 450 indicadores. Descripción: anteriormente parte de Thomson Reuters, evalúa más de 10.000 empresas a nivel global en aspectos ASG.	8. VIGEO EIRIS (MOODY'S ESG SOLUTIONS) Criterio: Evaluación de riesgos y oportunidades ASG. Descripción: clasifica empresas y gobiernos en función de prácticas sostenibles y de RSC.	9. BLOOMBERG ESG DATA SERVICES Criterio: Datos sobre sostenibilidad y ASG. Descripción: proporciona datos ESG para 11.000 empresas, utilizados por inversores y analistas.	10. S&P GLOBAL ESG SCORES Criterio: Factores ESG y sostenibilidad. Descripción: metodología para otorgar puntuaciones, lo cual se refleja en índices de sostenibilidad, como el Dow Jones Sustainability Index.

Fuente: "Toolkit Cómo gestionar el reconocimiento ASG en los monitores de todo el mundo", DIRSE & Villafañe, 2024.

Módulo 2

Cómo evolucionan las direcciones de sostenibilidad

- 2.1. Perspectivas sobre el marco regulatorio y la CSRD
- 2.2. Proximidad a la dirección financiera y a la estrategia corporativa
- 2.3. Objetivos, monitorización y responsabilidades
- 2.4. Transversalidad y aportación de valor



Módulo 2

Cómo evolucionan las direcciones de sostenibilidad

Con el fin de abordar cuál ha sido la evolución de las direcciones de sostenibilidad y los factores que las impulsan y transforman, DIRSE y KPMG han trabajado conjuntamente para establecer una metodología que integra enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión transversal de la función de sostenibilidad en las empresas españolas.

En la primera fase, se diseñó y distribuyó un cuestionario dirigido a profesionales de sostenibilidad de diversas empresas, con el objetivo de comprender cómo se estructura y desempeña la función de sostenibilidad en sus organizaciones. El cuestionario fue respondido por más de 100 personas, quienes proporcionaron información detallada sobre aspectos clave como la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa, las funciones que desarrollan, el papel de los órganos de gobierno en la sostenibilidad, los principales retos y oportunidades que enfrentan, así como las áreas de impacto prioritarias.

La segunda fase consistió en la realización de un *focus group* con 12 directores de sostenibilidad de distintas empresas, seleccionados por su experiencia. Durante esta sesión, se profundizó en los resultados obtenidos en el cuestionario, explorando de manera cualitativa temas como la evolución de la función de sostenibilidad, el modelo organizativo y cómo este rol irá evolucionando hacia una posición estratégica dentro de las empresas.

La combinación de estas dos fases permitió capturar una visión general y representativa del estado de la sostenibilidad en las empresas, como un análisis en profundidad basado en la experiencia de los dirses, lo que complementó los hallazgos del estudio.

Según la investigación realizada, se han encontrado cuatro palancas determinantes que enmarcan la actual influencia de las direcciones de sostenibilidad:

- Capacidad para dar respuesta a las perspectivas sobre las diversas regulaciones ASG y la CSRD.
- Proximidad a la dirección financiera y a la estrategia corporativa.
- Objetivos, monitorización y responsabilidades.
- Transversalidad y aportación de valor.



Ficha técnica: Perfil de la organización y del participante

Más de 100 personas participaron en el cuestionario, en su mayoría provenientes de grandes empresas con plantillas superiores a 250 empleados. Los encuestados poseen una sólida trayectoria en sostenibilidad, y el 57% de ellos cuenta con personal a su cargo. Sus principales áreas de enfoque comprenden la estrategia de sostenibilidad, los aspectos sociales y el reporte ASG.

Perfil de la organización

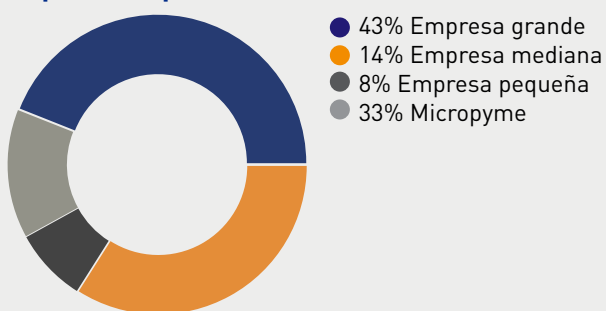


El 89% de los encuestados pertenecen al sector privado.



40% de los encuestados pertenecen a una empresa familiar.

Tipo de empresa



+250 47% de los encuestados pertenecen a empresas que tenían más de 250 empleados.

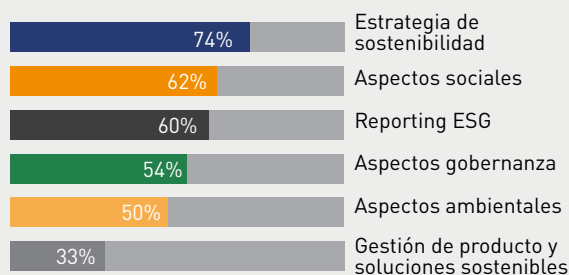
17% de las compañías son del sector actividades profesionales, científicas y técnicas y 13% de la industria manufacturera.

Perfil del participante

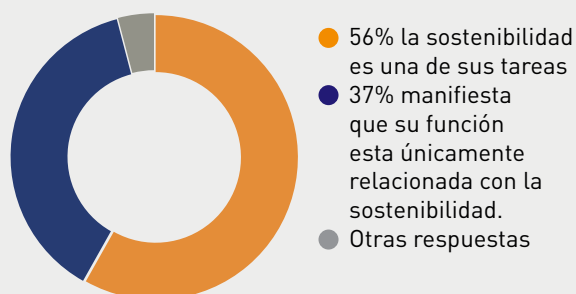


58% tiene más de 10 años de experiencia en el ámbito de la sostenibilidad.

Principales áreas de expertise:



Responsabilidades directas



El 57% de los ejecutivos encuestados cuenta con un equipo a su cargo.

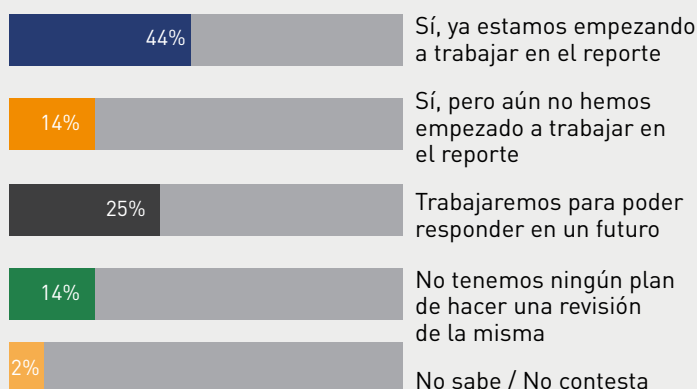
2.1. Perspectivas sobre el marco regulatorio y la CSRD

2.1.1. Cumplimiento de la normativa CSRD

En la investigación, se incluyeron preguntas sobre la CSRD, las cuales fueron compartidas con la European Association for Sustainability Professionals (EASP, por sus siglas en inglés) para su inclusión en una encuesta de alcance

europeo sobre la CSRD y los recursos necesarios para su implementación. Los resultados de dicha encuesta evidencian que las empresas están progresando en su preparación para cumplir con la directiva.

¿Está su organización sujeta a la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)?



Año de reporte de acuerdo con la CSRD

2025

El 44% de los encuestados indica que el 2025 es el primer año de reporte de la CSRD.

2026

El 32% de los encuestados hará el reporte en 2026.

44%

Ha puesto en marcha un plan para adaptarse a las exigencias de la CSRD.

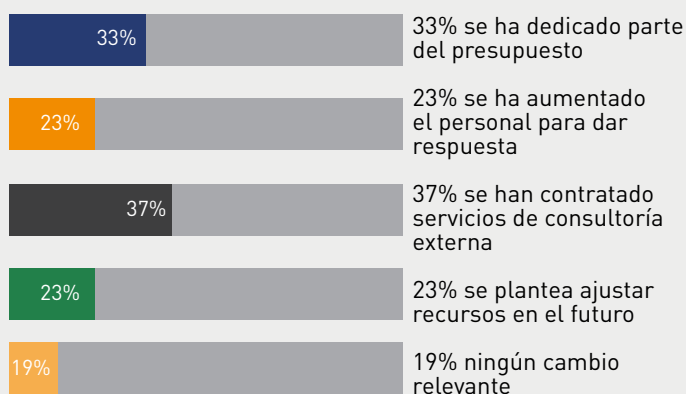
45%

Modificará sus informes una vez la CSRD esté implementada.

38%

Indica que el informe se realice de forma transversal.

¿Cuáles son los ajustes que ha realizado su organización para preparar el reporte?



Implantación de herramientas

28%

Señala que se han implantado nuevas herramientas tecnológicas para mejorar el reporte.

42%

Afirma que las implementará en un futuro.

48%

Afirma estar en proceso de preparación para la CSRD.

20%

Ya cuenta con un plan para abordar la CSRD.

10%

Está preparado para cumplir con los requisitos de la normativa.

2.1.2. Las regulaciones y la sofisticación de las funciones del área de sostenibilidad

La creciente presión regulatoria ha impulsado a las empresas a reestructurar sus funciones de sostenibilidad.

El año 2024 constituye un hito significativo en el ámbito de la sostenibilidad, debido a la entrada en vigor de la CSRD y las NEIS (Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad). También fue aprobada la CS3D (Directiva sobre Debida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa) que exige una mayor transparencia, gestión y responsabilidad, que ha llevado a las organizaciones a adaptar sus estructuras y procesos, asegurando así una gestión más proactiva de los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad.

El 76% de los encuestados identificó la regulación como la principal palanca para comprometer a los órganos de gobierno en temas de sostenibilidad, mientras que el 77% utiliza la regulación para involucrar al comité de dirección en la integración de prácticas sostenibles. Estos datos destacan una tendencia cada vez más extendida en la que el marco regulatorio actúa como un catalizador para alinear los objetivos de sostenibilidad con las estrategias corporativas, promoviendo una gobernanza más responsable y alineada con las expectativas de los grupos de interés y la sociedad en general.

Paradójicamente, y dada el nivel de exigencia que impone a las compañías “en sostenibilidad, la regulación se ha convertido en fuente de innovación”.

¿Cuáles son las palancas que utiliza para comprometer a los Órganos de Gobierno?

76%
La regulación

¿Cuáles son las palancas que utiliza para comprometer al Comité de Dirección con la sostenibilidad?

77%
La regulación

Se recomienda:

- 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 reporte no financiero y contar con herramientas tecnológicas que permitan monitorizar con precisión los indicadores clave.

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

2.1.3. Del cumplimiento normativo a la oportunidad estratégica

La sostenibilidad no solo constituye una respuesta a las crecientes demandas regulatorias, sino que también representa una oportunidad estratégica para las empresas. Así se pone de manifiesto, por ejemplo, en distintas encuestas de percepción del consumidor.

Adoptar prácticas sostenibles permite a las organizaciones diferenciarse en el mercado, atraer a consumidores comprometidos y mejorar su reputación, fortaleciendo así su ventaja competitiva. Además, la implantación de iniciativas sostenibles fomenta la innovación, alienta el desarrollo de nuevos productos y servicios responsables, optimiza el uso de recursos y procesos, y puede traducirse en una mayor eficiencia operativa y una reducción significativa de costes.

Los resultados del cuestionario muestran que un 40% de los encuestados utiliza la oportunidad de la sostenibilidad como una palanca para captar y comprometer a los órganos de gobierno con la sostenibilidad, y de igual forma, un 40% la emplea para involucrar al comité de dirección. Aunque esta motivación no tiene aún la misma fuerza que la regulación, es evidente que la oportunidad estratégica va ganando terreno como un motor clave de transformación empresarial.

A medida que la sostenibilidad se integra en las prácticas corporativas, no solo permite a las empresas anticiparse a cambios normativos futuros, sino que también abre puertas para fortalecer sus relaciones con inversores y

otros grupos de interés. Además de la regulación y la oportunidad, se destacan como factores clave para involucrar a los órganos de gobierno la creciente competencia en el mercado, que posiciona la sostenibilidad como una ventaja competitiva y el respaldo de la alta dirección.

¿Cuáles son las palancas que utiliza para persuadir a los Órganos de Gobierno?

40%
La oportunidad

¿Cuáles son las palancas que utiliza para persuadir al Comité de Dirección con la sostenibilidad?

40%
La oportunidad

Se recomienda:

- Innovar en productos y servicios sostenibles desarrollando 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 para que la sostenibilidad facilite el acceso a nuevas fuentes de financiación.

“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.”

2.2. Proximidad a la dirección financiera y a la estrategia corporativa

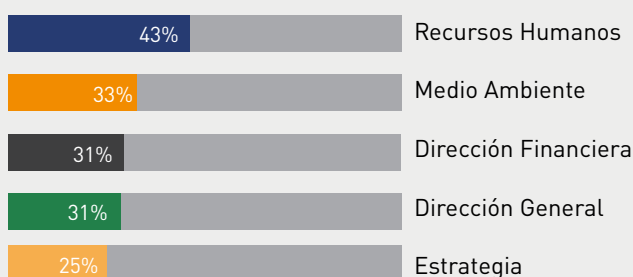
La función de sostenibilidad está siendo cada vez más integrada en las decisiones financieras y estratégicas. Esta convergencia garantiza que las iniciativas sostenibles estén alineadas con los objetivos generales del negocio.

La falta de compromiso con la sostenibilidad representa un riesgo significativo, entre otros, para el acceso a financiación y la atracción de nuevos inversores, lo que requiere que el Director Financiero (CFO por sus siglas en inglés) asuma un papel más activo y relevante en la formulación de los planes ASG e integre estos planes en los procesos de gestión.

La colaboración entre los departamentos de sostenibilidad, estrategia y la dirección financiera permite incorporar la sostenibilidad en la planificación corporativa, considerando los impactos ambientales, sociales y financieros. Según el estudio realizado, un 31% de los encuestados destaca que se apoya en la dirección financiera en su día a día para cuestiones relacionadas con las sostenibilidad posicionando a este departamento como el tercero más consultado del total de 18 departamentos identificados.

En primer lugar, se encuentran los departamentos de recursos humanos y medio ambiente, los cuales tradicionalmente han estado estrechamente vinculados a las iniciativas de sostenibilidad. Asimismo, el 25% de los encuestados se apoyan en el área de estrategia para garantizar que sus acciones estén alineadas con los objetivos de negocio y la visión general de la compañía.

Desde sostenibilidad ¿En qué áreas funcionales se apoya más para el día a día?



Los cinco departamentos en los que más se apoya entre los 18 seleccionados en la investigación.

Se recomienda:

- Alinear la sostenibilidad con la estrategia de negocio integrando 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 involucrando al CFO en la evaluación de decisiones e iniciativas de sostenibilidad valorando tanto el retorno de la inversión como los riesgos financieros asociados.

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

2.2.1. Los Órganos de Gobierno y los temas de sostenibilidad

Los Consejos de Administración están mostrando un interés creciente en las cuestiones de sostenibilidad. Este enfoque refleja una comprensión más profunda de que la sostenibilidad es fundamental para la resiliencia y el éxito a largo plazo de la empresa.

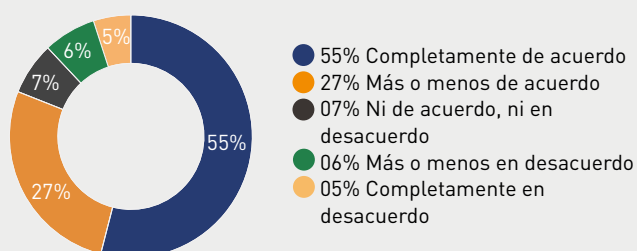
La regulación también está desempeñando un papel clave. La atención de los Órganos de Gobierno se traduce en un compromiso más firme con la sostenibilidad y en una mayor integración de estos aspectos en la estrategia y las operaciones.

Según la investigación, en opinión de los consultados el 85% considera que el Consejo de Administración (CdA por sus siglas) posee un conocimiento sólido sobre la sostenibilidad. También se observa un aumento del tiempo dedicado a cuestiones de sostenibilidad en comparación con hace tres años, así como en la inclusión de estas cuestiones en la agenda del consejo.

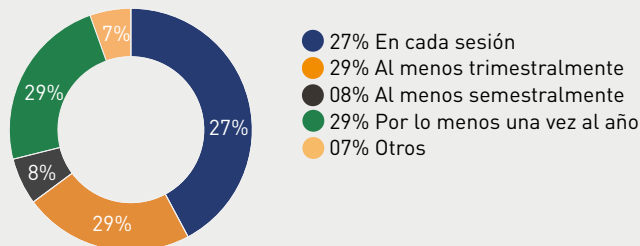
Este compromiso renovado de los Órganos de Gobierno está impulsando una transformación hacia una gobernanza corporativa más integradora, en la que la sostenibilidad se convierte en un factor cada vez más relevante.

Los encuestados señalan que los temas más abordados en el consejo incluyen el plan estratégico y el propósito corporativo (40%), las políticas de sostenibilidad (40%) y el estado de la información no financiera (37%).

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



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



Se recomienda:

- Incluir la sostenibilidad en la agenda del Consejo de Administración y asegurar que forme parte de la agenda en línea con lo establecido en la CSRD.
- Ofrecer formación en materia de sostenibilidad al Consejo de Administración.

“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”.

2.2.2. La sostenibilidad en la Alta Dirección

El Comité de Dirección manifiesta un interés cada vez mayor con las cuestiones de sostenibilidad. Un 86% de los encuestados sostiene que el Comité de Dirección dedica mayor atención a estos temas en comparación con hace tres años, lo que refleja una evolución significativa en la cultura corporativa hacia estas cuestiones.

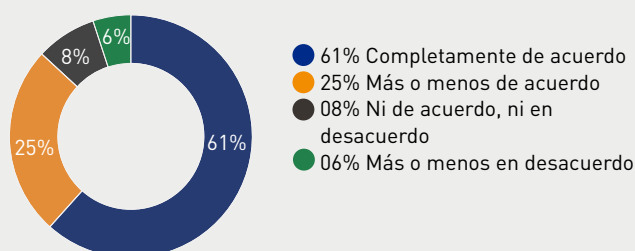
Asimismo, el 78% de los encuestados considera que el Comité de Dirección tiene una comprensión adecuada de la sostenibilidad, lo que resulta fundamental para garantizar que las decisiones estratégicas del negocio estén alineadas con los objetivos en esta materia y con las expectativas de los grupos de interés.

En este sentido, el 34% de los encuestados señala que las cuestiones de sostenibilidad se integran en la agenda del comité de dirección en cada sesión, lo que demuestra un compromiso constante con el seguimiento de estos temas.

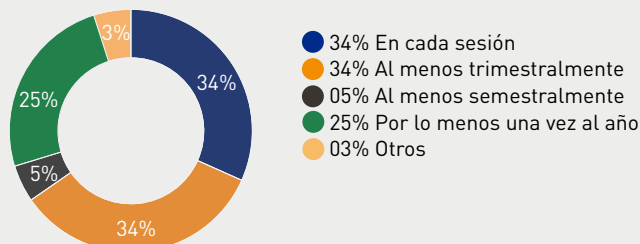
Además, el 34% indica que al menos trimestralmente se abordan estas cuestiones, lo que resalta la intención de mantener la sostenibilidad como un foco central en la toma de decisiones estratégicas.

El 19% de los encuestados reporta directamente al consejo de administración o a sus comisiones, lo que indica un cambio sustantivo en los últimos tiempos. Un 33% reporta al primer ejecutivo, lo que sugiere que la sostenibilidad está cambiando su perfil en las compañías.

¿El Comité de Dirección dedica más tiempo a las cuestiones de sostenibilidad que hace tres años?



¿Con que frecuencia la sostenibilidad forma parte de la agenda del Comité de Dirección?



Se recomienda:

- Incorporar la sostenibilidad en la agenda del Comité de Dirección y asegurar que se incluyan de forma sistemática en las agendas del comité.
- Informar sobre el progreso y desafíos facilitando actualizaciones sobre el avance de las iniciativas ASG así como los desafíos que se enfrentan.
- Asegurar que el Comité conoce las expectativas regulatorias a las que se enfrenta la compañía.

“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”.

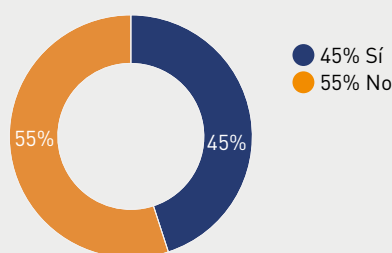
2.2.3. El Director o Responsable de Sostenibilidad en la Alta Dirección

La sostenibilidad está emergiendo progresivamente como una responsabilidad transversal y compartida en el ámbito directivo. Los Comités de Dirección están integrando la sostenibilidad en sus agendas, lo que facilita un enfoque estratégico y coordinado para abordar los desafíos ambientales y sociales. Esta inclusión refuerza la relevancia de la sostenibilidad dentro de la visión y misión de las empresas.

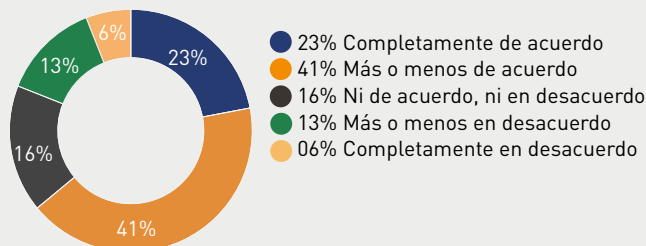
En este sentido, un 45% de los encuestados forma parte del Comité de Dirección, lo que indica un notable compromiso de liderazgo en la integración de prácticas sostenibles en la estrategia empresarial. Entre el 40% restante que no pertenece al comité, destaca que el CEO actúa como patrocinador de los temas de sostenibilidad. Esto sugiere un elevado nivel de compromiso y liderazgo en la integración de prácticas sostenibles en la estrategia de la empresa.

El área de sostenibilidad se centra en la regulación ASG, así como en la identificación de tendencias y oportunidades. Aunque el seguimiento de métricas y la definición de la estrategia de sostenibilidad se realizan en colaboración con otras áreas, muchas de estas tareas también son gestionadas directamente por el departamento de sostenibilidad. Producto del tratamiento de la sostenibilidad en la regulación de los Consejos de Administración, desde DIRSE se elaboró en 2023, el Toolkit sobre cómo gestionar la sostenibilidad en los Consejos de Administración.

¿Es usted (como responsable de sostenibilidad) miembro del Comité de Dirección?



¿Los miembros del comité incorporan la sostenibilidad en su *business as usual*?



Se recomienda:

- Establecer un marco de gobernanza definiendo roles y responsabilidades específicas y asegurando que haya un liderazgo claro.
- Implantar indicadores de rendimiento estableciendo métricas claras y objetivos de sostenibilidad que sean revisados regularmente por el Comité de Sostenibilidad.

“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.”

2.3. Objetivos, monitorización y responsabilidades

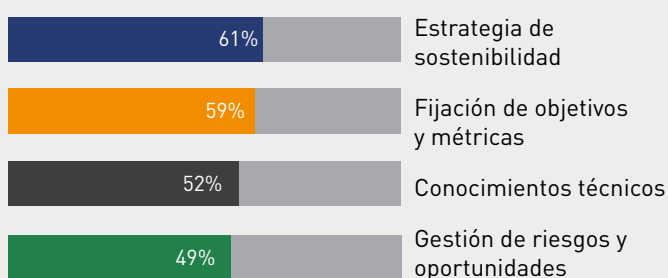
Los temas de sostenibilidad han logrado integrarse en todas las áreas de la empresa. En este sentido, la fijación y monitorización de objetivos emergen como funciones principales para el área de sostenibilidad en ámbitos relacionados con el desempeño ambiental o el impacto social.

2.3.1. La fijación de objetivos y monitorización son responsabilidades clave

En un modelo transversal, donde la sostenibilidad se integra en todos los niveles y departamentos de la empresa, sus funciones promueven la colaboración y la rendición de cuentas entre diversas partes interesadas. Al consultar a los encuestados sobre las funciones del área en un modelo transversal, el 61% indicó que facilita la implementación de la estrategia y el 59% señaló que contribuye a la definición de objetivos y métricas, además de su seguimiento y cumplimiento.

Es fundamental que los objetivos de sostenibilidad se integren en el modelo de negocio transformándose en iniciativas que beneficien al medio ambiente, la sociedad, e impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Su transversalidad asegura que la sostenibilidad no sea solo una responsabilidad aislada sino una práctica interdepartamental, en la que todas las áreas colaboran en el cumplimiento de los objetivos. La coordinación actúa como un puente entre las diferentes áreas de la empresa asegurando que cada una se encuentre alineada con la estrategia de sostenibilidad.

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



Se recomienda:

- 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.

“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.”

2.3.2. Las tareas externas: asesorar y coordinar y, en menor medida, ejecutar

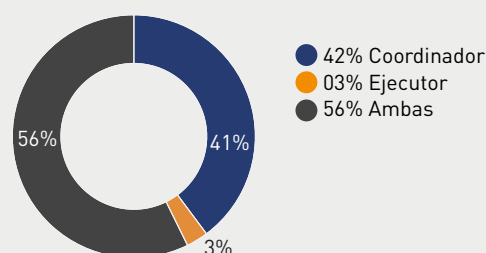
La función de sostenibilidad es clave al asesorar y coordinar iniciativas en la organización, proporcionando orientación estratégica sobre prácticas sostenibles. Actúa como enlace entre los departamentos, facilitando la colaboración y el intercambio de información para asegurar la implementación coherente y efectiva de las iniciativas sostenibles.

El 41% de los encuestados señala que el director de sostenibilidad cumple un rol de coordinador, mientras que el 56% considera que su función abarca tanto la coordinación como la ejecución y sólo un 3% lo ve únicamente como ejecutor.

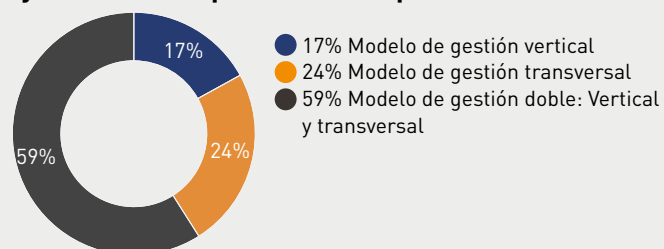
Si bien la ejecución de proyectos de sostenibilidad también es parte de su labor, este aspecto se lleva a cabo en menor medida centrándose en aquellas cuestiones que son materiales para la compañía. La función de sostenibilidad se enfoca principalmente en establecer un marco que facilite a los departamentos implementar sus iniciativas sostenibles, brindando apoyo mientras la ejecución recae en los equipos correspondientes.

Esta visión más transversal de la función de sostenibilidad sugiere que, en lugar de ocupar únicamente un rol operativo, el director de sostenibilidad asume un papel clave en la coordinación de esfuerzos estratégicos y en la alineación de 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 modelos de gestión considera que encaja más con el que usted cumple actualmente?



Se recomienda:

- Desarrollar una plataforma o sistema de gestión de datos colaborativa para la gestión de iniciativas sostenibles donde cada área registre sus avances 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 ofreciendo formación a los responsables de cada área para fomentar el valor y facilitar la alineación de objetivos entre áreas.

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

2.4. Transversalidad y aportación de valor

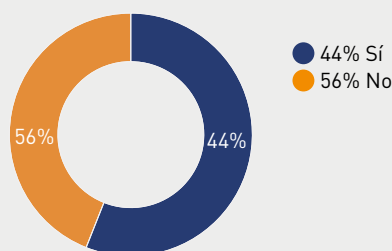
La creación de un órgano transversal, como el Comité de Sostenibilidad, es fundamental para coordinar de manera eficaz la integración de los objetivos sostenibles en todas las áreas de la organización. Su estructura interdepartamental permite reunir a representantes de diversas áreas, lo que facilita la integración de diferentes perspectivas y conocimientos en la toma de decisiones relacionadas con la sostenibilidad.

El 44% de los encuestados disponen de un Comité de Sostenibilidad, lo cual refleja la prevalencia de estos órganos en facilitar una adopción coherente y estratégica de temas sostenibles en toda la compañía.

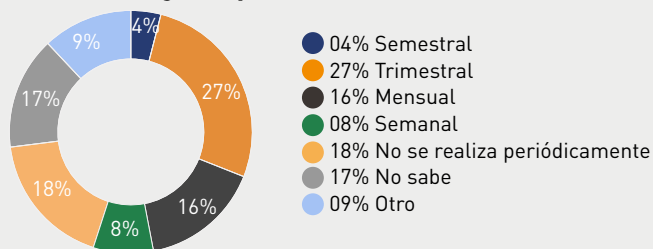
La frecuencia de las reuniones del comité varía, con un 4% que se reúne semestralmente, un 27% trimestralmente, un 16% de manera mensual y un 18% que no establece una periodicidad definida para sus encuentros.

Dado que el Comité de Dirección debe gestionar una agenda amplia y estratégica, a menudo carece de la capacidad para profundizar en las cuestiones de sostenibilidad. En este contexto, el Comité de Sostenibilidad emerge como un mecanismo esencial para abordar estos temas en detalle. Esto garantiza que los asuntos relacionados con la sostenibilidad no solo se analicen de manera exhaustiva, sino que también se gestionen de forma que fortalezcan el alineamiento entre los compromisos corporativos y los objetivos estratégicos de la organización.

¿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?



Se recomienda:

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

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

2.4.1. Sinergias entre el área de sostenibilidad y las áreas comerciales

El área de sostenibilidad debe intensificar su colaboración con las áreas comerciales para capitalizar las oportunidades que ofrecen los mercados actuales. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles avanzadas son cada vez más valoradas por los consumidores y los inversores, lo que se traduce en ventajas competitivas significativas.

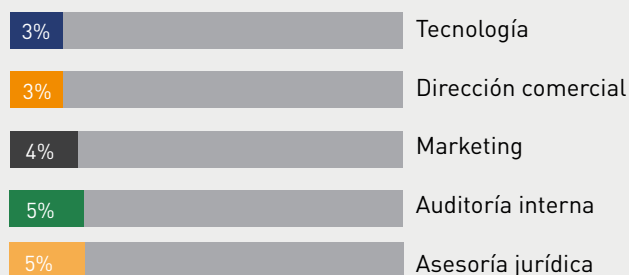
Sin embargo, hasta la fecha, la interacción entre las direcciones de sostenibilidad y las comerciales ha sido limitada. Para generar un impacto real y aprovechar al máximo el potencial de sostenibilidad, es fundamental establecer un enfoque más cercano y colaborativo entre estos departamentos. Esto permitirá no solo alinear los objetivos comerciales con los de sostenibilidad, sino también impulsar la innovación y el desarrollo de productos y servicios que respondan a las exigencias de un mercado en constante evolución.

En este sentido, los encuestados indican que la dirección de sostenibilidad se apoya en menor medida en la dirección comercial y en el área de tecnología, ambas con solo un 3% de respaldo entre un total de 18 departamentos identificados.

Esta limitada colaboración puede obstaculizar el avance de la empresa en un entorno donde los mercados de bienes y servicios premian cada vez más a aquellas compañías que demuestran un fuerte compromiso con la sostenibilidad. La escasa interacción entre las

áreas de sostenibilidad y comercial sugiere la necesidad de un trabajo conjunto para fortalecer el posicionamiento de la empresa en mercados competitivos y orientados a criterios ASG.

¿En cuáles de las siguientes áreas funcionales se apoya menos para el día a día de su gestión?



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

Se recomienda:

- Integrar la sostenibilidad en la estrategia comercial, en las decisiones comerciales y en la planificación de productos.
- Establecer objetivos compartidos definiendo 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.

“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.”

2.4.2. Generación de cultura y corresponsabilidad

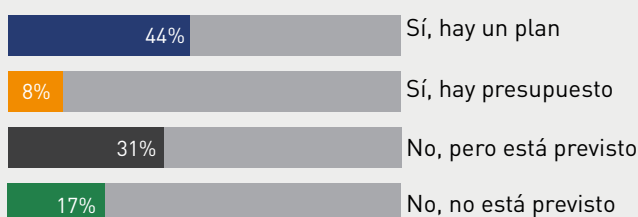
La generación de una cultura de sostenibilidad y corresponsabilidad es un desafío significativo. Con la entrada en vigor de la normativa europea CSRD, la sostenibilidad se ha convertido en un aspecto transversal que exige que las empresas adopten un enfoque más holístico, donde la corresponsabilidad se convierta en un principio rector en todas las áreas de la organización.

A menudo, la responsabilidad de implementar prácticas sostenibles se limita al equipo de sostenibilidad, lo que puede dar lugar a una falta de compromiso y participación activa de otros departamentos. Esta situación puede atribuirse a diversas razones, como la falta de concienciación sobre la importancia de la sostenibilidad, la percepción de que es una tarea ajena a sus funciones o la ausencia de incentivos claros que motiven su implicación.

Para abordar estas dificultades, es fundamental adoptar un enfoque que promueva la sostenibilidad como una responsabilidad compartida en todos los niveles de la organización.

Esto implica no solo integrar la sostenibilidad en la misión y visión de la empresa, sino también establecer canales de comunicación efectivos que informen y eduquen a todos los empleados de la organización sobre la relevancia de sus acciones individuales en el marco de los objetivos sostenibles de la empresa.

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



Se recomienda:

- Fomentar la cultura de sostenibilidad asegurando 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.

“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.”

2.4.3. Conocimiento del negocio y del sector

El éxito en la función de sostenibilidad reside en su capacidad de generar un valor significativo para el negocio, lo cual requiere un conocimiento profundo y detallado de la compañía.

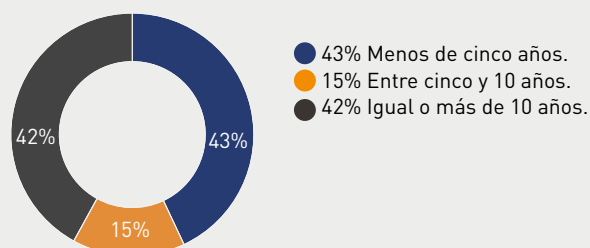
Comprender las dinámicas, objetivos y desafíos específicos de la organización permite al equipo de sostenibilidad identificar oportunidades para incorporar prácticas sostenibles que, además de satisfacer objetivos ambientales y sociales, contribuyan de manera efectiva al crecimiento y a la resiliencia empresarial.

Esta alineación convierte la sostenibilidad en un pilar estratégico fundamental, que aporta beneficios concretos tanto a la empresa como a su entorno, fortaleciendo así sus resultados y su proyección a largo plazo.

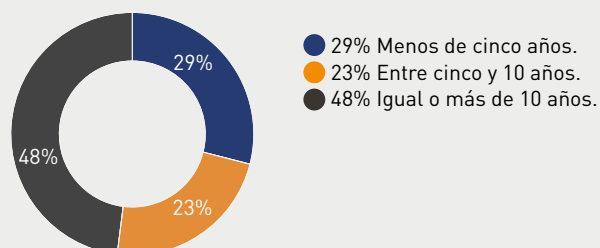
En cuanto a la trayectoria en sostenibilidad, el 43% de los encuestado cuenta con menos de cinco años en la función, lo que indica que esta área ha experimentado una transformación en los últimos años y ha impulsado la contratación de nuevos profesionales.

Por otro lado, el 42% lleva diez años o más en la empresa, lo que refleja estabilidad y un conocimiento profundo de la compañía que aporta un valor significativo a la función de sostenibilidad. Además, en el puesto de sostenibilidad, el 48% de los profesionales tiene diez o más años de experiencia en el ámbito de sostenibilidad.

Indique su antigüedad en la organización



Indique sus años de experiencia en el ámbito de la sostenibilidad



Se recomienda:

- Conocer en profundidad a la compañía y 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

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

2.4.4. Perspectivas de futuro

La sostenibilidad es una función transversal que seguirá siendo fundamental en las organizaciones. La creciente relevancia de la sostenibilidad en las áreas de gestión y de negocio, desde operaciones hasta finanzas y recursos humanos, provoca una mayor influencia de las prácticas sostenibles en las decisiones corporativas.

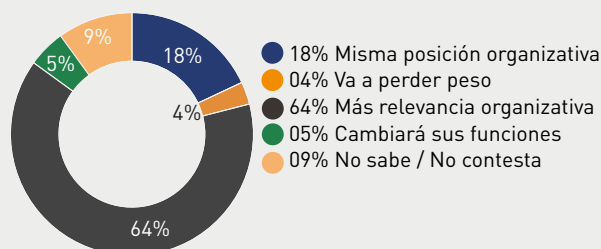
Con el incremento del peso de estas cuestiones en el modelo de negocio y de gestión, la sostenibilidad se posiciona como un pilar esencial para que las empresas permanezcan competitivas y cumplan con las expectativas de sus grupos de interés.

El modelo más efectivo en el futuro para gestionar la dirección de sostenibilidad sigue siendo un modelo de gestión doble en el que el departamento de sostenibilidad ejerce un rol con funciones específicas, como un área funcional y también da soporte experto y coordina a diferentes equipos de la compañía.

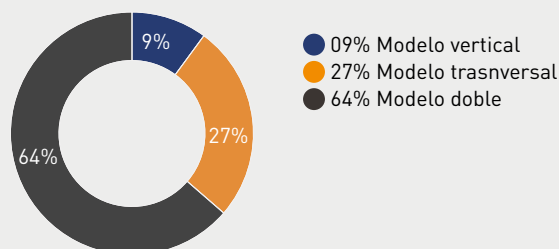
Asimismo, de acuerdo a los expertos el modelo vertical no tiene cabida en el futuro, ya que las organizaciones están en un proceso de evolución hacia estructuras más dinámicas y colaborativas.

En este contexto, la función se tornará cada vez más transversal, facilitando la integración y cooperación entre diferentes departamentos. Esta transformación permitirá adoptar un enfoque más holístico en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias.

¿Cómo crees que evolucionará el nivel organizativo de CSO en su empresa en los próximos 15 años?



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



Se recomienda:

- Asegurar que la alta dirección se comprometa, respalde y promueva activamente la sostenibilidad como un pilar estratégico de la empresa.
- Asegurar que todas las áreas y departamentos críticos de la compañía cuenten con las capacidades y competencias que precisan para atender a sus retos sostenibles.

“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.”

Módulo 3

La 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. Objetivos, monitorización y responsabilidades

3.4. Conocimientos, responsables y organización de la sostenibilidad en la PYME



Módulo 3

Evolución de la sostenibilidad en las PYMEs

La sostenibilidad en las PYMEs ha seguido un camino de evolución que refleja la creciente relevancia de este concepto en el ámbito empresarial global.

Aunque tradicionalmente se ha asociado la sostenibilidad a las grandes corporaciones debido a su mayor capacidad de recursos, las PYMEs han comenzado a adoptar prácticas sostenibles para mejorar su competitividad, resiliencia y conexión con sus comunidades.

La evolución de la sostenibilidad en las PYMEs está marcada por un enfoque gradual que ha pasado desde la conciencia ambiental básica hasta la integración de modelos de negocio sostenibles.

3.1. Principales hitos de la sostenibilidad en las PYMEs

3.1.1. Enfoque ambiental y normativo

En sus primeras etapas, el interés de las PYMEs por la sostenibilidad estuvo motivado principalmente por la necesidad de cumplir con normativas ambientales y laborales. Desde los años 70 y 80, la regulación gubernamental y los movimientos sociales comenzaron a presionar a las empresas, incluidas las PYMEs, para que redujeran su impacto ambiental y mejoraran sus prácticas laborales. Sin embargo, en esta etapa, la sostenibilidad era percibida más como una obligación que como una oportunidad estratégica.

Muchas PYME enfrentaron desafíos significativos en este período debido a sus limitados recursos y capacidades técnicas.

Por tanto, sus esfuerzos de sostenibilidad se limitaron a medidas como el cumplimiento de estándares ambientales básicos, el manejo de residuos y la adopción de tecnologías más limpias cuando eran asequibles.

3.1.2. Uso de la sostenibilidad como ventaja competitiva

Durante las décadas de 1990 y 2000, el concepto de sostenibilidad comenzó a ser reconocido como una ventaja competitiva para las PYMEs. Las expectativas de los consumidores y las cadenas de suministro globales empezaron a influir en las prácticas de las empresas más pequeñas, especialmente aquellas que operaban como proveedores de grandes corporaciones con políticas de responsabilidad social y ambiental.

En esta etapa, muchas PYMEs comenzaron a implementar estrategias sostenibles para diferenciarse en el mercado, atraer nuevos clientes y mejorar su reputación. Esto incluyó el desarrollo de productos o servicios ecológicos, la certificación en estándares como ISO 14001 (gestión ambiental) y la participación en programas locales de sostenibilidad impulsados por gobiernos o asociaciones empresariales.

3.1.3. Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio

En la década de 2010, la sostenibilidad pasó a ocupar un lugar más central en las estrategias de negocio. Este cambio estuvo impulsado por factores como el creciente interés en los ODS, el acceso a nuevas tecnologías y el aumento

Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios para las PYMEs españolas en 2017



Fuente: "Guía para PYMEs ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible", Pacto Mundial, Economistas & CEPYME, 2019.

de la financiación verde, lo que permitió a las PYMEs implementar prácticas sostenibles sin comprometer su viabilidad económica.

Muchas PYMEs comenzaron a ver la sostenibilidad como un camino para aumentar su eficiencia operativa, reducir costos a través de la eficiencia energética y la economía circular, y acceder a nuevos mercados.

Además, el creciente interés de los consumidores por productos y servicios responsables llevó a las PYMEs a alinear sus prácticas con valores sostenibles, posicionándose como actores relevantes en sus comunidades locales y en cadenas de valor globales.

3.1.4. La sostenibilidad como elemento estratégico y colaborativo

En la actualidad, la sostenibilidad se ha convertido en un componente estratégico para muchas PYMEs. Las empresas más pequeñas están aprovechando herramientas tecnológicas, como la digitalización y el análisis de datos, para medir y mejorar su desempeño ambiental y social. Además, las colaboraciones

con otros actores, como grandes empresas, ONGs y gobiernos, han permitido a las PYMEs superar barreras económicas y técnicas para implementar iniciativas sostenibles.

Un cambio importante es el acceso a financiación sostenible, como bonos verdes, microcréditos y fondos de impacto, que han abierto nuevas oportunidades para que las PYMEs financien proyectos de sostenibilidad. Por otro lado, la presión de los consumidores por una mayor transparencia ha llevado a muchas PYMEs a adoptar certificaciones y estándares de sostenibilidad que fortalecen su posición en mercados más exigentes.

Finalmente, el auge de los criterios ASG está empezando a influir también en las PYMEs, especialmente en aquellas que buscan atraer inversiones o participar en cadenas de suministro internacionales.

Aunque los desafíos persisten, las PYMEs han demostrado su capacidad de adaptarse e innovar, consolidándose como agentes clave en la transición hacia un desarrollo más sostenible.

La sostenibilidad en las PYMEs ha pasado de ser un tema técnico o puntual a convertirse, en muchos casos, en un eje estratégico clave para su desarrollo.

La integración de la sostenibilidad en su modelo de negocio no solo les permite sobrevivir en un entorno competitivo, sino que también contribuir al bienestar de las comunidades y al cuidado del medio ambiente..

3.2. Ubicación de la sostenibilidad en el organigrama en la PYME

La ubicación del área de sostenibilidad en el organigrama de una PYME depende del tamaño, estructura y objetivos estratégicos de la empresa. Dado que las PYMEs suelen tener estructuras más simples que las grandes corporaciones, el área de sostenibilidad debe integrarse de forma eficiente para maximizar su impacto. Se proponen a continuación algunas opciones, teniendo en cuenta distintos contextos:

- Integración en órganos de gobierno de la Alta Dirección.
- Integración en un área funcional ya existente.
- Integración como función transversal.

3.2.1. Integración en órganos de gobierno de la Alta Dirección

En toda PYME que busca posicionar la sostenibilidad como un pilar estratégico, lo ideal es que el área de sostenibilidad dependa directamente de la Alta Dirección, como la Gerencia General o la Dirección Ejecutiva. Su ubicación en la Alta Dirección es la mejor posición para influir en la cultura organizativa e implantar transversalmente la sostenibilidad en la estrategia de negocio. Puede haber

otras denominaciones para esta área como Presidencia, Oficina del CEO o Secretaría General. Dentro de las ventajas de su inclusión en la Alta Dirección, destacan las siguientes:

- Garantiza alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Refleja un compromiso serio con la sostenibilidad.
- Facilita la toma de decisiones y el acceso a recursos.

3.2.2. Integración en un área funcional ya existente

En muchas PYMEs, el área de sostenibilidad se incorpora a departamentos existentes para aprovechar recursos y reducir costos. Las opciones más comunes son:

- Área financiera: existe la necesidad futura por cumplimiento normativo y por gestión de que los datos ASG se alineen perfectamente con los financieros. Sin embargo, esta ubicación puede conllevar riesgos que afecten tanto la implementación efectiva de la sostenibilidad como la percepción interna y externa de su importancia estratégica. Entre otros aspectos, puede conllevar un enfoque excesivamente financiero de la sostenibilidad, la desconexión con otras áreas clave para implementar la transformación ASG, la priorización del corto plazo y el retorno en las inversiones ASG, los riesgos de incumplimiento regulatorio y las limitaciones en la innovación..
- Área de Comunicación y Public Affairs: esta es el área más adecuada para que el desempeño ASG llegue y se comunique de la mejor manera posible a todos los grupos de interés de la organización. Sin embargo, la decisión de vincular la sostenibilidad

Ubicación del área de sostenibilidad en el organigrama de la PYME



Fuente: Elaboración propia para el presente Toolkit, 2024.

solo al área de comunicación puede tener riesgos significativos si no se gestionan adecuadamente. Entre los riesgos más destacados, se encuentra la posibilidad de caer en prácticas de *greenwashing*, tener un enfoque limitado a la imagen pública, percepción de superficialidad interna, riesgo de desconexión con áreas operativas y desenfoque en las métricas clave de rendimiento.

- **Área de Operaciones:** este caso suele ocurrir cuando la sostenibilidad se centra principalmente en la gestión ambiental, eficiencia energética y reducción de residuos. Las limitaciones que conlleva esta inclusión es su enfoque a los impactos ambientales descuidando o no controlando los aspectos sociales y de gobierno. Este mismo efecto sucederá cuando se incluya a la sostenibilidad en al área de RR.HH. donde la prioridad estará en temas sociales, como condiciones laborales, bienestar de los empleados o diversidad, y no se controlará del todo los aspectos ambientales y de gobierno.

3.2.3. Integración como función transversal

En PYMEs más pequeñas o en etapas iniciales, la sostenibilidad puede ser gestionada como una función transversal integrada en toda la organización. Dentro de las ventajas se encuentran la reducción de costos administrativos y mayor

involucramiento en aspectos ASG en todas las áreas de la organización. La integración de la sostenibilidad en el negocio se podría dar a través de un empleado o equipo designado en cada área funcional. Desde cada área, se lideran distintas iniciativas sostenibles y se reportan directamente a la Alta Dirección a través del responsable de la dirección funcional. Esta figura organizativa dentro de una gran empresa sería el Comité de Sostenibilidad y es habitual que algunas PYMEs cuenten con órganos de gobierno similares.

3.2.4 Factores clave para decidir la ubicación

Como existe mucha diversidad en las PYMEs que condicionan recursos y estructura para implementar la sostenibilidad, existen factores que pueden ayudar en la decisión de la empresa:

- **Tamaño de la PYME:** Empresas más pequeñas pueden optar por un enfoque transversal, mientras que empresas medianas pueden justificar una unidad específica.
- **Disponibilidad de recursos:** Las PYME con limitaciones o con recursos reducidos para invertir en la implantación de toda un área pueden integrar sostenibilidad en áreas existentes sabiendo las limitaciones que conllevará esta dependencia.
- **Sector de actividad:** Empresas en sectores con mayor impacto ambiental (por ejemplo, manufactura o construcción) pueden ubicar la sostenibilidad en sus operaciones, mientras

que sectores orientados al consumidor final (como retail o servicios) pueden priorizar incluirla en las áreas de comunicación.

- Prioridades estratégicas: Si la sostenibilidad es clave para la competitividad del negocio, los roles y funciones deben estar más cerca de la Alta Dirección, sea a través de un área designada, integrada en Secretaría General o sin departamento específico.

La posición del área de sostenibilidad en el organigrama debe reflejar su importancia estratégica y adaptarse a la estructura y recursos de la PYME garantizando su visibilidad, apoyo y capacidad para influir en las áreas de la empresa.

3.3. Cómo implantar el área de sostenibilidad en una PYME

La creación de un área de sostenibilidad en una PYME requiere un enfoque estructurado, considerando los recursos disponibles y el impacto deseado. Si bien las acciones y tareas de sostenibilidad de una empresa cotizada difieren mucho de una PYME, se han encontrado puntos en común que son extrapolables entre ambas organizaciones.

El proceso para implementar un área o dirección de sostenibilidad en la actualidad tiene 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. Desde DIRSE se hace una propuesta para implementar el área en una PYME a través de siete pasos clave:

3.3.1. Establecer compromisos y definir objetivos

- Compromiso de la alta dirección: Es fundamental que los fundadores o principales ejecutivos de la PYME respalden la iniciativa, estableciendo la sostenibilidad como uno de los pilares estratégico de la empresa.
- Definición de objetivos claros: Identificar qué se desea lograr con el área, como reducir el impacto ambiental, mejorar la reputación, aumentar la eficiencia operativa o cumplir con la normativa vigente y futura.
- Alineación con valores y estrategias existentes: Integrar la sostenibilidad en la misión y visión de la empresa para garantizar coherencia y su alineamiento con las otras áreas de la PYME.

3.3.2. Evaluar el estado actual y establecer prioridades

- Diagnóstico de la estructura interna: Analizar las operaciones actuales e identificar áreas de mejora, como consumo de energía, generación de residuos o condiciones laborales.
- Análisis de los grupos de interés: Identificar a los grupos de interés prioritarios, como clientes, proveedores, empleados, etc. y sus expectativas en términos de sostenibilidad.
- Análisis de la viabilidad de la implantación: Evaluar los recursos disponibles incluyendo presupuestos, tiempo y personal, para implementar las iniciativas sostenibles que se alinearán con la estrategia de la organización.

3.3.3. Crear una estructura básica para el área de sostenibilidad

- Designación de responsables: Nombrar a una persona y/o equipo encargado de liderar las iniciativas de sostenibilidad. En una PYME pequeña, puede ser roles compartidos.
- Definición de funciones y responsabilidades: Establecer tareas como el diseño de estrategias, implementación de proyectos, medición de resultados y comunicación de objetivos alcanzados.
- Capacitación del equipo: Formar a todo el personal en temas de sostenibilidad y normativa para garantizar una comprensión básica y generar compromiso interno.
- Uso de tecnología que permita la integración de datos y la optimización de procesos relacionados con aspectos de sostenibilidad y procesos internos.

3.3.4. Diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad

- Priorizar iniciativas clave vinculadas con el negocio y la estrategia: Fijar metas alcanzables y escalables, como por ejemplo, reducir el consumo de energía, reciclar materiales o adoptar prácticas laborales responsables.
- Adoptar políticas internas: Formalizar procedimientos y protocolos que guíen las prácticas sostenibles y la optimización de los procesos como la gestión de residuos o el uso eficiente de recursos.
- Involucrar a toda la organización en las diversas iniciativas ASG: Promover una cultura de sostenibilidad mediante campañas internas, talleres y comunicación clara de los beneficios.

3.3.5. Monitorear y medir resultados

- Definir indicadores clave o KPIs: Establecer métricas específicas para evaluar el desempeño en sostenibilidad. También se puede clasificar los KPI a través de criterios ASG para su fácil identificación y delimitación de la métrica a conseguir, como la reducción de emisiones del Alcance 1 ó 2, ahorro de agua, etc.
- Realizar auditorías internas: Monitorizar el progreso regularmente y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.
- Implementar herramientas tecnológicas: Utilizar software o plataformas accesibles para medir y reportar el desempeño sostenible.

3.3.6. Comunicar avances y logros

- Reportar de forma transparente: Compartir los resultados con los clientes, empleados y otros grupos de interés mediante la presentación de informes, boletines o los canales que mejor se empleen para trasladar la información.
- Promocionar iniciativas: Mostrar las acciones sostenibles de la PYME para fortalecer su reputación y atraer a clientes e inversores interesados en prácticas responsables vinculados con su negocio.
- Construir alianzas estratégicas: Colaborar con otras empresas, asociaciones o instituciones para amplificar el impacto de su gestión y acceder a recursos adicionales.

3.3.7. Escalar y mejorar continuamente

- Revisar y ajustar el desempeño ASG periódicamente: Evaluar las estrategias en función de los resultados y nuevas

oportunidades, adaptándolas a las necesidades cambiantes del mercado y el entorno regulatorio.

- Ampliar el alcance: Incorporar nuevas áreas de acción, como la economía circular, la innovación en productos sostenibles o la participación en certificaciones reconocidas.
- Fomentar la innovación: Invertir en tecnologías y procesos que permitan a la PYME mantenerse competitiva y sostenible a largo plazo.

La implementación del área de sostenibilidad en una PYME no solo es viable, sino que puede generar beneficios significativos, como la reducción de costos, el acceso a nuevos mercados y el fortalecimiento de la reputación.

A través de un enfoque gradual y bien planificado, las PYME pueden integrar la sostenibilidad como un componente esencial de su modelo de negocio, contribuyendo al desarrollo de una economía más responsable y resiliente.

3.4. Conocimientos, responsables y organización de la sostenibilidad en las PYME

De acuerdo con la investigación realizada, las PYMEs también han visto cómo los aspectos de sostenibilidad han ido introduciéndose en la estrategia corporativa como consecuencia de los cambios normativos y la gestión del compromiso con sus grupos de interés.

Por ello, la gran mayoría de las PYMEs encuestadas manifiestan un mayor expertise ASG en cuanto a cómo plantear una estrategia de sostenibilidad, su diseño e implementación,

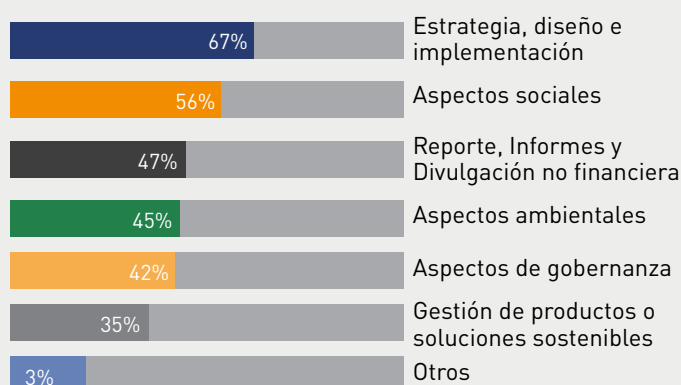
con un 67%; el abordaje de los aspectos sociales del negocio, como la salud y seguridad, bienestar del empleado, apoyo a al área de Recursos Humanos, formación, contratación, aspectos relacionados con la diversidad, inclusión, la ética y Derechos Humanos con un 56%; y en un tercer lugar se encuentra toda la gestión relacionada con la elaboración y presentación de información de sostenibilidad: reporte, informes y divulgación de sostenibilidad con un 47%.

Con el creciente peso de estas cuestiones en el modelo de negocio y de gestión, genera una conciencia en los aspectos de la sostenibilidad que llega hasta los Consejos de Administración.

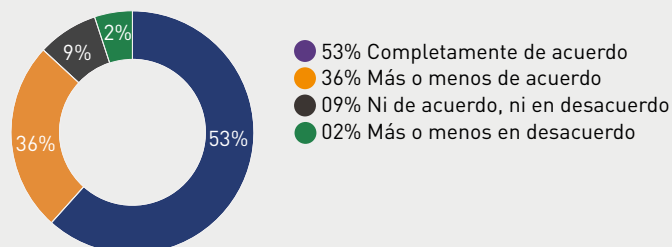
El 53% de las PYMEs encuestadas afirma que su Consejo de Administración entiende bien la sostenibilidad y el proceso de transformación sostenible que está viviendo la sociedad y un 36% afirma que sus consejos están más o menos de acuerdo con este cambio contextual.

Esta conciencia en los aspectos de sostenibilidad se debe ver reflejada en las inversiones futuras que las PYMEs realicen, así como en su estructura organizativa. De momento se puede apreciar que la palanca que compromete a los Comités de Dirección con los aspectos ASG es el cumplimiento normativo con un 63%. El objetivo ha de ser no sólo acometer las obligaciones derivadas del cumplimiento normativo europeo, nacional y local, sino también la creación de valor compartido y sostenible a largo plazo.

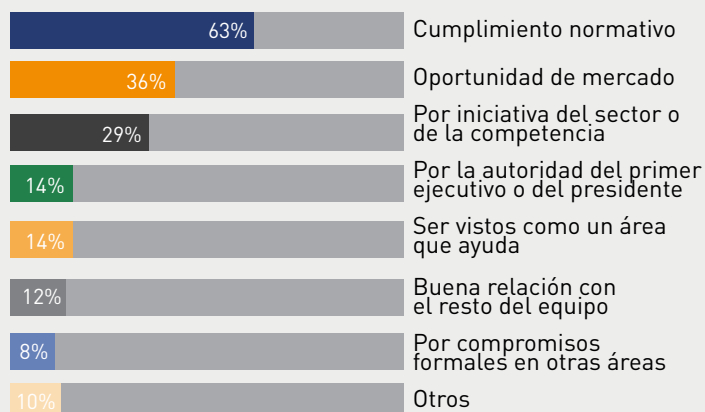
¿Cuáles son las principales áreas de expertise en el ámbito ASG dentro de su organización?



¿El Consejo de Administración entiende la sostenibilidad y la transformación social?



¿Cuáles son las palancas para comprometer al Comité de Dirección con la sostenibilidad?



Recomendaciones

De lo analizado y planteado en el presente toolkit se propone una serie de recomendaciones para fomentar la cultura de sostenibilidad asegurando 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:

Hacia el cumplimiento normativo:

- 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 reporte no financiero y contar con herramientas tecnológicas que permitan monitorizar con precisión los indicadores clave.
- Innovar en productos y servicios sostenibles desarrollando 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 para que la sostenibilidad facilite el acceso a nuevas fuentes de financiación.

Coordinación en los Órganos de Gobierno:

- Incluir la sostenibilidad en la agenda del Consejo de Administración y asegurar que forme parte de la agenda en línea con lo establecido en la CSRD.
- Ofrecer formación en materia de sostenibilidad al Consejo de Administración.
- Incorporar la sostenibilidad en la agenda del Comité de Dirección y asegurar que se incluyan de forma sistemática en las agendas del comité.
- Informar sobre el progreso y desafíos facilitando actualizaciones sobre el avance de las iniciativas ASG así como los desafíos que se enfrentan.
- Asegurar que el Comité conoce las expectativas regulatorias a las que se enfrenta la compañía.
- Establecer un marco de gobernanza definiendo roles y responsabilidades específicas.
- Implantar indicadores de rendimiento estableciendo métricas y objetivos que sean revisados regularmente por el Comité de Sostenibilidad.

Responsabilidades y monitorización:

- Desarrollar una plataforma o sistema de gestión de datos colaborativa para la gestión de iniciativas sostenibles donde cada área registre sus avances 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 ofreciendo formación a los responsables de cada área para fomentar el valor y facilitar la alineación de objetivos entre áreas.
- 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.
- Alinear las estrategias de sostenibilidad con las metas corporativas buscando oportunidades para añadir valor sostenible en la compañía.

Transversalidad con todas las áreas de la empresa:

- Alinear la sostenibilidad con la estrategia de negocio integrándola en el plan estratégico y asegurando su vinculación con objetivos financieros y de crecimiento.
- Incorporar métricas financieras en las decisiones de sostenibilidad involucrando al CFO en la evaluación de decisiones e iniciativas valorando tanto el retorno de la inversión como los riesgos financieros asociados.
- Crear un comité específico de sostenibilidad que supervise las iniciativas ASG, garantizando un enfoque estructurado y coordinado sobre cuestiones ASG.
- Gestionar de forma estratégica los impactos, riesgos y oportunidades incluyendo cuestiones ASG en la toma de decisiones y asegurando su incorporación en el modelo de gestión.
- Integrar la sostenibilidad en la estrategia comercial, decisiones comerciales y planificación de productos.
- Establecer objetivos compartidos definiendo metas que alineen los intereses de todas las áreas.

Módulo 4

Casos Prácticos

- 4.1. **Sacyr:** La sostenibilidad dentro de la Dirección General, como palanca transversal en la estrategia de la compañía.
- 4.2. **Freixenet:** Rol de la Dirección de Sostenibilidad para trasladar los temas ASG al Consejo de Administración y al resto de áreas funcionales.
- 4.3. **Lar España:** Integración de los aspectos de sostenibilidad dentro de las responsabilidades de la Dirección Corporativa y Financiera.



Módulo 4

Casos prácticos

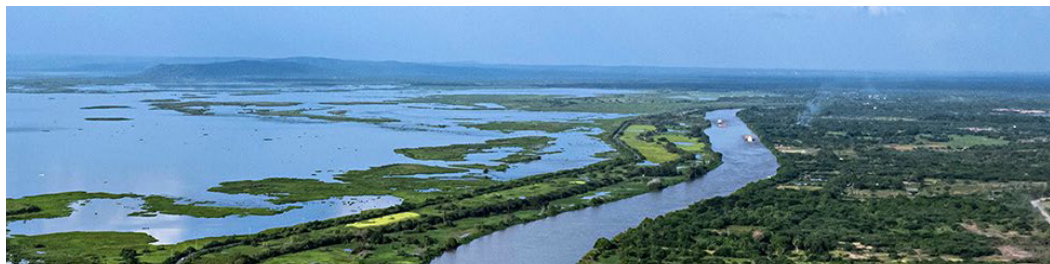
En este último apartado, se muestran diversos ejemplos de direcciones de sostenibilidad para mostrar cómo se encuentran organizadas, cuál es su capacidad de influencia, las exigencias que reciben y métricas que disponen.

Se ha buscado presentar una variedad de empresas diferentes en tamaño, sector y tipología de negocio para mostrar una variedad de gestión, poniendo en valor las diversas

experiencias de los gestores de la sostenibilidad al abordar un proyecto con este tipo de envergadura y magnitud.

Para la elaboración del presente Toolkit DIRSE se ha contado con la participación y colaboración de las siguientes empresas: Sacyr, Freixenet y Lar España.





3.1. SACYR: La sostenibilidad dentro de la Dirección General y como palanca transversal en la estrategia de la compañía

ORGANIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

En el año 2020 Sacyr crea la Comisión de Sostenibilidad que depende del Consejo de Administración.

En el año 2021 acompañando al Plan Estratégico de Negocio se crea una nueva Dirección General que aborda la Estrategia, Innovación y Sostenibilidad de la empresa.

Para dar soporte a la función de sostenibilidad, Sacyr cuenta con un Comité Operativo de Sostenibilidad conformado por máximos responsables de las funciones más relevantes de sostenibilidad que mantiene reuniones trimestrales para identificar las iniciativas relevantes y su progreso.

Sacyr también cuenta con un Comité de Sostenibilidad presidido por el Presidente y Consejero Delegado, y por la mayor parte de miembros del Comité de Dirección que se tratan temas que se escalan a la Comisión de Sostenibilidad siendo los máximos órganos responsables en asuntos de sostenibilidad.

EVOLUCIÓN E INFLUENCIA

La sostenibilidad en Sacyr nació bajo el área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que a fecha de hoy sigue operando bajo la Dirección General de Comunicación. En sus inicios, las responsabilidades del área eran la elaboración del reporte, su vínculo con los aspectos regulatorios, todas las incitativas de acción social de la compañía, así como la gestión de la Fundación Sacyr. El área elabora la memoria de sostenibilidad desde el 2015 con su primer análisis de materialidad. Hasta que en el 2021, la función de sostenibilidad evoluciona y pasa a la Dirección General.

TRANSVERSALIDAD CON OTRAS ÁREAS

Las atribuciones del área de Sostenibilidad de Sacyr son la definición y seguimiento de la implementación de la estrategia de sostenibilidad, la respuesta a las demandas de información a sus grupos de interés, el reporte a la Alta Dirección. Este enfoque lleva consigo la coordinación de las diferentes áreas de la compañía involucradas: calidad, medio ambiente, diversidad, seguridad y salud, riesgos, finanzas, cumplimiento normativo, entre otros.

EXIGENCIAS Y RECURSOS

Con el auge de la normativa europea en constante evolución y modificación, las exigencias y peticiones hacia el área de sostenibilidad han ido incrementándose cada año junto con la gestión de sus grupos de interés. El aumento de requerimientos

normativos y de gestión en temas de sostenibilidad ha generado un incremento de las exigencias en todas las áreas y líneas de negocio. Esto generó la incorporación de recursos adicionales en la empresa y otras áreas implicadas, tanto en el área de sostenibilidad, como en la dotación económica del presupuesto asignado para la subcontratación de terceros.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Sacyr se encuentra evaluando el rendimiento específico de los aspectos relativos a la sostenibilidad de la compañía, través de dos vías:

- **Revisión del cumplimiento del Plan estratégico de sostenibilidad 2024-2027**, donde se incorpora la sostenibilidad de forma transversal a cuatro pilares estratégicos que son: personas, planeta, prosperidad y gobierno. En cada uno de estos pilares existen planes estratégicos, objetivos y líneas de acción que se revisan anualmente por el Comité, la Comisión y el Consejo de Administración.
- **Evolución en los distintos índices de sostenibilidad.** La participación en diferentes índices de sostenibilidad, con distintas metodologías de medición, ayuda a que la compañía tenga una visión holística de su rendimiento en cuanto a los criterios ASG del negocio así como a identificar e implementar las mejores prácticas..



3.2. FREIXENET: Rol de la Dirección de Sostenibilidad para trasladar los temas ASG al Consejo de Administración y al resto de áreas funcionales

ORGANIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Freixenet S.A., con sede en Sant Sadurn d'Anoia (Barcelona), es una empresa española líder en la producción de cava. La marca Freixenet fue lanzada en 1914 y es líder mundial del Cava.

En 2018 Freixenet y la compañía alemana de vinos y licores Henkell establecieron una alianza internacional creando Henkell-Freixenet, consolidándose como el grupo líder mundial en vinos espumosos.

Henkell-Freixenet cuenta con un equipo de trabajo especializado en sostenibilidad, el *International Sustainability Team*, integrado por técnicos y responsables de todas las bodegas y delegaciones del grupo. Este equipo, formado por los *Sustainability Ambassadors*, coordina y lidera las estrategias y acciones sostenibles en toda la organización.

EVOLUCIÓN E INFLUENCIA

En Freixenet, la sostenibilidad se coordina desde el Departamento de Medio Ambiente, que desde 1990 desempeña un papel clave en la adaptación de la compañía al cambio climático, descarbonización de sus procesos productivos y cumplimiento normativo en materia de envases y embalajes.

La trayectoria de Freixenet en sostenibilidad está avalada por importantes hitos, como la certificación según la norma ISO 14001 en 1999, su rol como socio fundador del Pacto Mundial, y los reconocimientos *Sustainable Wineries for Climate Protection* y Ecovadis. Estos logros reflejan el compromiso de la organización con la sostenibilidad.

Los temas ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) son abordados en las reuniones estratégicas periódicas de la empresa, donde participa la alta dirección. La Dirección de Sostenibilidad informa de estas cuestiones al Consejo de Administración y a las distintas áreas funcionales, asegurando una integración transversal en la organización. Este flujo de comunicación se gestiona a través de las Revisiones por la Dirección y las reuniones mensuales del Cost Center, lo que garantiza el seguimiento y alineación con los objetivos corporativos. Además, Freixenet refuerza su compromiso global participando activamente en las reuniones del *International Sustainability Team*, promoviendo la coordinación de estrategias sostenibles a nivel de grupo.

TRANSVERSALIDAD CON OTRAS ÁREAS

Para garantizar la integración de los aspectos ASG en toda la organización, la Dirección de Sostenibilidad adopta un enfoque transversal, trabajando estrechamente con los comités internos y las diferentes unidades de negocio:

- Traslado de los objetivos y estrategias aprobadas en el Consejo de Administración hacia las diferentes áreas funcionales, con las que se trabaja regularmente para reportar su rendimiento.
- Elevando necesidades técnicas ASG de las distintas unidades de negocio a la Comisión de Sostenibilidad, para reorganizar las líneas de actuación establecidas.

EXIGENCIAS Y RECURSOS

La Dirección de Sostenibilidad ha visto que las demandas y exigencias hacia el área han crecido en los últimos años debido al auge de la normativa ASG:

- Los Estados de Información No Financiera - EINF.
- Real Decreto de Envases y Residuos.
- Normativa europea CSRD.
- Directiva sobre Diligencia Debida CSDDD.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Al tener un rol activo, la Dirección de Sostenibilidad ve reflejada su rendimiento en:

- La influencia que tiene la dirección en proyectos de otras áreas de la empresa.
- La integración de los aspectos ASG en la estrategia de la compañía.
- La posición de la empresa en los *rating* ASG y sectoriales.



3.3. Lar España: Integración de los aspectos de sostenibilidad dentro de las responsabilidades de la Dirección Corporativa y Financiera

ORGANIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA

Lar España es una compañía con actividad centrada en la inversión de centros y parques comerciales. Está externamente gestionada por Grupo Lar, una reconocida inmobiliaria de propiedad familiar con más de 50 años de experiencia internacional en la promoción, inversión y gestión de activos inmobiliarios.

Las cuestiones vinculadas a la sostenibilidad están integradas dentro del propio modelo de negocio y estrategia corporativa de Lar España, siendo totalmente transversales y estando lideradas por el Director Corporativo y Financiero, lo que además ha permitido un mayor alineamiento entre la estrategia de sostenibilidad y la financiera. Además, la estrategia también se encuentra enfocada en dar respuesta a las exigencias legales, regulatorias y de comunicación corporativa con los grupos de interés.

EVOLUCIÓN E INFLUENCIA

En los primeros años, la compañía elaboró un Plan Director de ASG en el que estableció los pasos para la correcta definición y desarrollo de la estrategia de sostenibilidad, la organización interna de equipos y los mecanismos para la definición de objetivos. En el 2020, se constituyó el Comité de ASG con el objetivo de facilitar la coordinación entre los diferentes equipos involucrados en la gestión de los activos, como los departamentos de Asset Management, Property Management, Responsables técnicos, etc. Por otro lado, el Comité de ASG también ha facilitado:

- Ampliar la visión y el alcance de las cuestiones de sostenibilidad y la mejora continua del desempeño y rendimiento de la organización.
- Monitorizar el seguimiento de las certificaciones, cumplimiento normativo, comunicación con grupos de interés, planes de descarbonización, eficiencia energética, gestión de residuos, etc.

TRANSVERSALIDAD CON OTRAS ÁREAS

El Consejo de Administración de la compañía ha definido la estrategia de sostenibilidad contando con la colaboración de las diferentes áreas para la implementación de sus proyectos. La ventaja de contar con un modelo en el que la sostenibilidad se encuentra integrada dentro de las responsabilidades del Director Corporativo y Financiero, ayuda a involucrar a todo el equipo directivo y a los

diferentes departamentos implicados en la gestión de los activos de la compañía.

Para ello, la compañía considera relevante contar con una sólida estructura de gobierno corporativo que le ayude a definir los procesos de toma de decisión, fomentar la transparencia y a la generación de valor.

EXIGENCIAS Y RECURSOS

Debido a las exigencias externas derivadas del cumplimiento normativo y de las calificaciones y valoraciones de organismos para las diversas certificaciones, aunado con la organización interna de los datos, Lar España decidió invertir en el desarrollo de una plataforma automatizada para la recopilación de datos de sostenibilidad. Esto ha ayudado a tener un mayor control de la información, incrementar la periodicidad de recopilación y mejorar la capacidad de reacción de los equipos.

MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

La compañía ha notado el incremento en las exigencias de indicadores relativos a gobierno y medio ambiente. Por ello considera relevante contar con certificaciones que le permitan medir su rendimiento. Cada año la compañía cuenta con calificaciones de la MSCI, GRESB o S&P, pero también con certificaciones a nivel de cada activo bajo estándares BREEAM que evalúan la calidad de los activos en categorías de gestión, salud y bienestar energía, transporte, recursos, uso del suelo y ecología y contaminación.

Anexos

I. Glosario

II. Referencias bibliográficas



I. Glosario

- ASG: Criterios ambientales, sociales y de gobernanza.
- CESE: Comité Económico Social Europeo.
- CEO: Chief Executive Officer.
- CFO: Chief Financial Officer.
- CSO: Chief Sustainability Officer.
- CSRD: Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa.
- CS3D: Directiva sobre Diligencia Debida de las empresas en materia de sostenibilidad.
- CdA: Consejo de Administración.
- EEB: European Environmental Bureau.
- EPA: Agencia de Protección Ambiental.
- ERP: Enterprise Resource Planning.
- ESRS: European Sustainability Reporting Standards.
- EINF: Estado de Información No Financiera.
- GGII: Grupos de interés
- GRI: Global Reporting Initiative.
- IASB: International Accounting Standards Board.
- ICR: Indicadores clave de reconocimiento.
- IGI: Informe de Gestión Integrado.
- IS: Información de sostenibilidad.
- IF: Información Financiera.
- ISSB: Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad.
- IFRS: International Financial Reporting Standards.
- INF: Reporte de Información no Financiera.
- I+D+i: Investigación, Desarrollo e Innovación.
- IRO: Impactos, Riesgos y Oportunidades.
- KPI: Key Performance Indicators.
- NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera.
- ODS: Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- PNUMA: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- PRI: Principios para la Inversión Responsable.
- PYME: Pequeña y Mediana Empresa.
- RSE: Responsabilidad Social Empresarial.
- SASB: Sustainability Accounting Standards Board.
- SCIIS: Sistema de Control Interno sobre la Información de sostenibilidad.
- SCIIF: Sistema de Control Interno sobre la Información Financiera.
- TBL: Triple Bottom Line.

II. Referencias bibliográficas

- **CNMV (2020):** "Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores". Ver en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf.
- **CNMV (2015):** Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Ver en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf.
- **CNMV (2006):** Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Revisión de junio de 2020. Ver en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf.
- **CNMV (2003):** Comisión Aldama - Informe de la Comisión Especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y las sociedades cotizadas. Ver en: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.pdf>.
- **CNMV (1998):** Comisión Olivencia - Informe de la Comisión Especial para el estudio de un código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. Ver en: <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf>.
- **COMISIÓN EUROPEA, (2023),** "Informes de Sostenibilidad Corporativa". Ver en: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
- **COMISIÓN EUROPEA (2021),** "Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE". Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN>.
- **COMISIÓN EUROPEA (2018):** "Plan de Acción contra la Desinformación". Comunicación conjunta al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas, 12 de diciembre de 2018 Ver en: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/joint_report_on_disinformation.pdf.
- **COMISIÓN EUROPEA (2017):** "Comunicación de la Comisión: Directrices sobre la presentación de informes no financieros (Metodología para la presentación de información no financiera) (2017/C 215/01)". Ver en: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\[01\]&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705[01]&from=ES).
- **COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES – CNMV (2021):** "Informe sobre la supervisión del estado de información No Financiera". Ver en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IEINF_2021_ES.pdf.
- **CONSEJO EUROPEO (2023):** "Finanzas sostenibles: el Consejo acuerda un mandato de negociación sobre las calificaciones ASG". Bruselas, 13/06/2023. Ver en: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2023/12/20/sustainable-finance-council-agrees-negotiating-mandate-on-esg-ratings/>.
- **DIRSE & REPSOL(2024).** "Toolkit DIRSE sobre cómo implantar un Sistema de Control Interno de la Información de Sostenibilidad - SCIIS". Ver en: <https://www.dirse.es/6-toolkit-como-implantar-un-sistema-de-control-interno-sobre-la-informacion-de-sostenibilidad-sciis/publicacion/>.
- **DIRSE & TELEFÓNICA (2024).** "Toolkit DIRSE sobre cómo abordar la Doble Materialidad en la empresa". Ver en: <https://www.dirse.es/8-toolkit-como-abordar-la-doble-materialidad-en-las-empresas/publicacion/>.
- **DIRSE & ORACLE (2023).** "Toolkit DIRSE sobre cómo gestionar la huella ambiental de la cadena de valor a través de la tecnología". Ver en: <https://www.dirse.es/4-toolkit-como-gestionar-la-huella-ambiental-en-la-cadena-de-valor-con-el-apoyo-de-la-tecnologia/publicacion/>.
- **DIRSE, VILLAFÑE & CORPORATE EXCELLENCE (2023).** "Toolkit DIRSE sobre cómo el reconocimiento ASG en los monitores de todo el mundo". Ver en: <https://www.dirse.es/3-toolkit-como-gestionar-el-reconocimiento-asg-en-los-monitores-de-todo-el-mundo-como-impulsor-de-negocio/publicacion/>.
- **DIRSE (2023):** "Posicionamiento de DIRSE sobre la Directiva de Reporte en Sostenibilidad (CSRD)". Ver en: <https://www.dirse.es/posicionamiento-dirse-csrd/noticia/>.
- **DIRSE & EY (2022):** Barómetro sobre materialidad 2022: evolución de las prioridades de la función de sostenibilidad (ASG). Ver en: <https://www.dirse.es/barometro-materialidad-2022>.
- **GOBIERNO DE ESPAÑA (2023):** "Consulta Pública previa sobre el Anteproyecto de Ley de Información sobre Sostenibilidad" del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, y el ICAC, de 17/02/2023. Ver en: https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/participacion_publica/consulta/ficheros/.
- **GOBIERNO DE ESPAÑA (2021):** "Ley 5/2021, por la que se modifica el texto de la Ley de Sociedades de Capital, en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas". Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-5773>.

II. Referencias bibliográficas

- **GOBIERNO DE ESPAÑA (2021):** “Ley de Sociedades de Capital (2010): Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>
- **GOBIERNO DE ESPAÑA (2021):** “Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-12589>
- **GOBIERNO DE ESPAÑA (2018):** “Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>
- **KPMG & CEOE (2024):** “Perspectivas España 2024” Ver en: <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2024/03/perspectivas-espana-2024.html>
- **KPMG (2023):** “Get ready for the next wave of ESG reporting: Helping you tackle the Corporate Sustainability Reporting Directive”. Ver en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/6/Get-ready-for-the-next-wave-of-ESG-reporting.pdf>
- **KPMG (2023):** “ERM’s role in ESG: How Enterprise Risk Management can help companies craft and execute ESG strategies”. Ver en <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/erms-role-in-esg-pov-whitepaper-v3.pdf>
- **KPMG (2022):** “Principales tendencias mundiales en la elaboración de Informes de Sostenibilidad”. Ver en: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022/global-trends.html>
- **KPMG (2022):** “The ESG journey: Lessons from the boardroom and C-Suite”. Ver en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2022/04/the-esg-journey-lessons-learned-from-the-boardroom-and-c-suite.pdf>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2014):** “Directiva (UE) 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos. Ver en: <https://www.boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2022):** Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81871>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2022):** “Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas”. Ver en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-81801>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2024),** “Legislative Train 10.2024 1A European Green Deal. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - Q4-2020”. Ver en: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/carriage/review-of-the-non-financial-reporting-directive/report?sid=8501>
- **PARLAMENTO EUROPEO (2022):** “Directiva UE 2022/2464 de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas”. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

CÓMO EVOLUCIONAN LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD



Nacida en 2013, DIRSE es la Asociación Española de los profesionales de la Sostenibilidad y los aspectos ASG, que trabaja por la promoción, defensa y reconocimiento de las personas que, desde todo tipo de entidades, desarrollan esta función específica, contribuyendo así, a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones.

Con este objetivo de reforzar la función, la asociación centra su actividad en cuatro ejes de trabajo: Formación, Recursos, Networking y Advocacy; poniendo especial foco en la creación de herramientas que faciliten el trabajo de los dirses.

En sus 11 años de existencia, DIRSE ha reunido a más de 900 socios individuales y cuenta con representación en toda España por medio de sus delegaciones territoriales. También ha constituido, junto a sus homólogos en Italia, Reino Unido y Alemania, la European Association of Sustainability Professionals (EASP).



© 2024 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.