



HEIDRICK & STRUGGLES

SI ES FÁCIL, ES
GREENWASHING

Evolución y valor de la
dirección de Sostenibilidad
en una corporación

Joanna Raczynska y Paula Barsanti

Evolución y valor de la dirección de Sostenibilidad en una corporación

por [Joanna Raczynska](#) y [Paula Barsanti](#)

EUROPA TIENE UNA GRAN CONCIENCIA MEDIOAMBIENTAL. DESDE LOS ACUERDOS DE PARÍS, LAS IDEAS DE SOSTENIBILIDAD HAN IDO EXTENDIÉNDOSE POR LA REGIÓN. TRAS LA PANDEMIA, LA UNIÓN EUROPEA HA DECIDIDO DEDICAR EL 37% DE LOS FONDOS DE RECUPERACIÓN A LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA.

Sin embargo, el inicio de la guerra en Ucrania dejó patente la fragilidad de la base energética europea y el acuerdo común en torno a la transición ecológica. Por un lado, esta situación ha impulsado el desarrollo de energías renovables y una clara conciencia de que Europa necesita recuperar su autosuficiencia.

Por otro, tanto las compañías como los ciudadanos han empezado a darse cuenta del coste real de la transición, lo que ha hecho que se dé marcha atrás en varios países, permitiendo volver a la quema de carbón o cediendo ante las demandas de los agricultores reacios a limitar las emisiones de nitrógeno. De manera recurrente, somos testigos de noticias sobre el incremento de la producción fósil o el retroceso en los objetivos de despliegue de renovables en algunos mercados.

Finalmente, tanto el contexto de la volatilidad económica y geopolítica actual como la pérdida de la competitividad de las compañías europeas "atadas" por las exigencias de la UE, hacen que las ideas de sostenibilidad aparentemente hayan dejado de ser prioritarias o por lo menos hayan dejado de aparecer en la portada de los periódicos, cediendo el protagonismo a la geopolítica, la seguridad y la inteligencia artificial.

Para entender cuál es la situación en las empresas españolas, hemos hablado con los líderes del área de Sostenibilidad de una gran parte del Ibex 35. Estas conversaciones y el análisis detallado de los datos relacionados nos han permitido entender cómo está evolucionando la dirección de Sostenibilidad, cuáles son sus retos, su visión y hasta qué punto la sostenibilidad está comenzando a ser un elemento relevante de las estrategias globales de las compañías.



EN CONTINUA TRANSFORMACIÓN

El papel del director de Sostenibilidad (CSO) en las empresas españolas ha experimentado una transformación significativa en los últimos años.

- Los Acuerdos de París de 2015 marcaron un antes y un después, impulsando a las empresas a comprometerse con sus responsabilidades medioambientales, sociales y de gobierno. Aunque inicialmente la sostenibilidad estaba integrada en áreas de medioambiente o RSC, hoy en día, el rol del CSO se ha consolidado como una función clave y estratégica dentro de las organizaciones.
- La Unión Europea ha sido una fuerza motriz en la exigencia de transparencia y responsabilidad en sostenibilidad para las empresas. La Directiva de Información No Financiera (NFRD), adoptada en 2014 y efectiva desde 2018, fue el primer paso significativo, obligando a grandes empresas a divulgar información sobre impacto medioambiental, responsabilidad social, derechos humanos, lucha contra la corrupción y diversidad en los consejos de administración. Esto marcó el inicio de un enfoque más estructurado hacia la sostenibilidad en el ámbito corporativo europeo.
- En 2021, la Comisión Europea propuso la Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), que amplía los requisitos de la NFRD. La CSRD, aprobada en 2022, requiere que todas las grandes empresas y las cotizadas en mercados regulados divulguen información de sostenibilidad según estándares obligatorios desarrollados por el Grupo Consultivo Europeo en Información Financiera (EFRAG). Además, introduce la auditoría de estos reportes y exige que la información esté disponible en formato digital. Este desarrollo refleja la evolución del rol del director de Sostenibilidad, ahora más central y

EN SU ORIGEN, AL SER UN ROL NUEVO Y AL NO HABER POOL DE TALENTO EXTERNO, LAS DIRECCIONES DE SOSTENIBILIDAD SE CREABAN INTERNAMENTE TRASLADANDO A PROFESIONALES DE OTRAS ÁREAS QUE DESTACABAN POR UN PROFUNDO CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y UNA BUENA RED DE CONTACTOS.

estratégico en las empresas, impulsado por la creciente demanda de transparencia y responsabilidad en cuestiones ESG.

- Tanto 2015 como 2018 y 2022 fueron momentos importantes para el desarrollo de la sostenibilidad en el entorno corporativo. En paralelo, el sector financiero y de inversión tuvo un gran impacto al incluir los riesgos ESG en su análisis. La exigencia de información más precisa y transparente en temas relacionados con la sostenibilidad, como las emisiones de CO2 o la diversidad, ha ayudado a elevar el rol de CSO en muchas compañías.
- Finalmente, la pandemia también ha sido un factor catalizador, resaltando la vulnerabilidad de las industrias y la necesidad de prácticas más resilientes y sostenibles. Asimismo, se ha incrementado la importancia de políticas sostenibles a la hora de atraer el talento de nuevas generaciones.

DIVERSIDAD ADAPTADA A LAS NECESIDADES DE LA COMPAÑÍA

En su origen, al ser un rol nuevo y al no haber *pool* de talento externo, las direcciones de Sostenibilidad se creaban internamente trasladando a profesionales de otras áreas que destacaban por un profundo conocimiento de la organización y una buena red de contactos.

Un 62,9% de las compañías del Ibex 35 ha confiado la coordinación de la sostenibilidad a uno de los miembros de su comité de dirección. Sin embargo, solo el 13,6% de ellos ostentan únicamente el cargo de sostenibilidad mientras que una gran mayoría lo combina con otras responsabilidades de finanzas o estrategia, mientras que el verdadero "artífice" de sostenibilidad está un nivel por debajo.

Todavía hoy, un 91% de los máximos responsables de Sostenibilidad de las compañías del Ibex 35 viene de otro rol dentro de la misma corporación. Sin embargo, el porcentaje va disminuyendo si consideramos a los ejecutivos que llevan únicamente el cargo



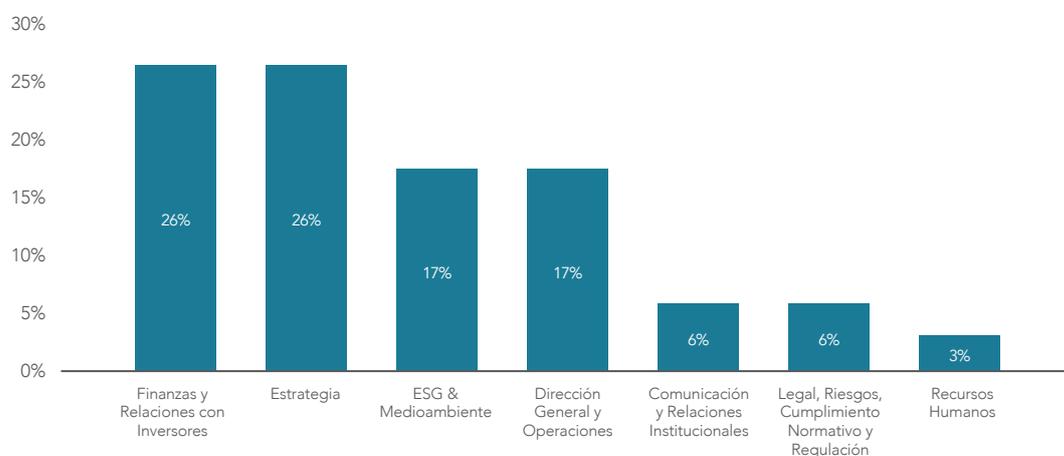
Empresas que anteriormente se enfocaban en la innovación tecnológica han ampliado su alcance para evolucionar sus productos y servicios hacia soluciones más sostenibles, reflejando una visión holística de la sostenibilidad como motor de innovación y competitividad.

de sostenibilidad, por debajo de la comisión ejecutiva, donde se producen la mayoría de los fichajes externos.

Si comparamos estos datos con los de Europa, vemos una creciente tendencia a considerar tanto el talento interno como el externo de manera similar a la de cualquier otra función. Según nuestro análisis, alrededor del 30% de los líderes de sostenibilidad en las empresas de Fortune Europe 250 han sido contratados externamente.

Al tratarse de un rol nuevo, la carrera profesional anterior de los directores de Sostenibilidad es muy diversa, aunque podemos hablar de tres grandes tendencias ya que más de la mitad de los del Ibex 35 provienen de las siguientes 3 áreas:

- Relaciones con Inversores y funciones financieras
- Medioambiente, RSC y Estrategia Corporativa
- Negocio y Operaciones



En paralelo a la aparición del rol de director de Sostenibilidad, se han ido creando otros órganos internos relacionados con la función:

- 1. Comisiones de Sostenibilidad** dentro de los consejos de administración (un 85,7% de las compañías del Ibex cuentan con un órgano que tiene "sostenibilidad" en su nombre) que se establecieron para garantizar no solo los máximos estándares de *reporting* sino también para que las estrategias de sostenibilidad llegaran a los niveles más altos de la toma de decisiones, subrayando la importancia estratégica de estas políticas.
- 2. Comités de Sostenibilidad** compuestos por representantes de la alta dirección de la compañía que se reúnen varias veces al año y garantizan que las ideas sostenibles se diseminen dentro de la organización y que las estrategias estén más vinculadas al negocio. En muchas compañías, estos foros aportan una relevancia adicional al rol de director de Sostenibilidad que solo en la mitad de los casos está en el comité de dirección.

SOSTENIBILIDAD COMO NEGOCIO

En las compañías donde el rol de CSO ha crecido más, la importancia de la sostenibilidad ha sido reforzada por la integración de sus prácticas en las estrategias de innovación y en el negocio en general. Empresas que anteriormente se enfocaban en la innovación tecnológica han ampliado su alcance para evolucionar sus productos y servicios hacia soluciones más sostenibles, reflejando una visión holística de la sostenibilidad como motor de innovación y competitividad.

Muchos de los líderes de sostenibilidad reconocen que por fin los casos de negocio van saliendo y los proyectos sostenibles se trasladan al negocio y a los resultados. Ya no se trata solo de bonos verdes o financiación sostenible, la voluntad de ser el líder en ese campo impulsa el crecimiento de presupuestos y equipos. Es un proceso lento pero que no se ha detenido en los últimos años.

La experiencia de las mayores organizaciones españolas demuestra que las oportunidades de negocio vinculadas a la sostenibilidad se pueden resumir en los siguientes aspectos:

TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL NEGOCIO:

- Integrar la sostenibilidad en la estrategia no solo como una necesidad regulatoria sino como un objetivo de negocio que concede a la compañía una ventaja competitiva a medio-largo plazo.
- La innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios sostenibles preparan a las compañías para estar a la altura de las expectativas de futuros clientes de la generación Z.
- Potenciar los negocios sostenibles se correlaciona con la mejora de la resiliencia del negocio de cara al futuro.

EFICIENCIA ENERGÉTICA Y CIRCULARIDAD:

- Poner en marcha prácticas de eficiencia energética, como la gestión de energía y autoconsumo, se perciben como iniciativas cada vez más estratégicas ya que permiten a las compañías hacer frente a la volatilidad de los precios de la energía.
- Fomentar la circularidad en el uso de materiales y el ecodiseño, reduciendo el impacto ambiental y mejorando la sostenibilidad del ciclo de vida de los productos, deja de ser una excepción para transformarse en una señal de identidad para muchas compañías.

FINANCIACIÓN Y ATRACTIVO PARA INVERSORES:

- Utilizar ratings de sostenibilidad y finanzas sostenibles para obtener mejor financiación es una práctica muy extendida entre las compañías del Ibex 35.



LAS FINANZAS VERDES SE HAN CONVERTIDO EN UN FACTOR CRUCIAL PARA LAS EMPRESAS COTIZADAS. CONSEGUIR FINANCIACIÓN VERDE ES UNO DE LOS OBJETIVOS MÁS CLAROS QUE PERMITE QUE LOS DEPARTAMENTOS DE SOSTENIBILIDAD GANEN PODER E INFLUENCIA DENTRO DE GRANDES COMPAÑÍAS COTIZADAS.

- Atraer inversiones, ayudar en conseguir contratos públicos y captar fondos verdes por ser pioneros en la transformación hacia la sostenibilidad, permite a los responsables de esta área tener una mayor relevancia dentro de la compañía.

RELACIONES CON CLIENTES Y PROVEEDORES:

- Es interesante promover la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro y trabajar con los clientes para que comprendan la importancia de prácticas sostenibles.
- Se debe adaptar la oferta a las exigencias de los clientes, como el caso de las certificaciones medioambientales en proyectos de infraestructuras.

REDUCCIÓN DE RIESGOS Y MEJORA DE LA IMAGEN:

- Proyectos sostenibles de impacto (no *greenwashing*) ayudan a reducir riesgos económico-sociales para la compañía y mejorar su imagen social.
- Integrar la sostenibilidad en la estrategia de gobernanza permite ganar credibilidad y posicionarse favorablemente en el mercado.

COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL:

- Involucrar a toda la organización en la integración de la sostenibilidad, desde la alta dirección hasta los empleados de base, mejora el compromiso y tiene impacto positivo en la cultura corporativa.
- Tener una estrategia potente de sostenibilidad actúa como imán para atraer el talento. Conforme el cambio generacional vaya avanzando, no tener una cultura de sostenibilidad puede dejar a muchas compañías en situación de desventaja.

DÓNDE HEMOS AVANZADO MÁS

La función de director de Sostenibilidad ha evolucionado desde una función principalmente comunicativa a una posición estratégica que impulsa el valor económico y la creación de valor a largo plazo. Los CSO exitosos son líderes visionarios que colaboran con todos los niveles de la organización para navegar por un panorama en constante cambio y demostrar el impacto positivo de la sostenibilidad en la empresa.

El rol del director de Sostenibilidad ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsada por diversos factores:

1. El papel clave de la comunidad inversora:

Las finanzas verdes se han convertido en un factor crucial para las empresas cotizadas. Conseguir financiación verde es uno de los objetivos más claros que permite que los departamentos de Sostenibilidad ganen poder e influencia dentro de grandes compañías cotizadas.

Aun así, el interés de los inversores por los temas relacionados con sostenibilidad puede fluctuar dentro del actual contexto de incertidumbre económica y geopolítica, aunque los directores de Sostenibilidad tienen claro que los inversores buscan activamente compañías con sólidas credenciales en materia de ESG (Ambiental, Social y Gobernanza).



2. La sostenibilidad cada vez se percibe más como una ventaja competitiva:

Las compañías que consiguen mayores avances en la materia son las que consiguen demostrar el valor económico de la sostenibilidad y vincular las iniciativas sostenibles con la mejora del EBITDA. Hay muchas maneras de hacerlo. Cada vez más clientes públicos y en muchos casos clientes privados sofisticados, exigen que sus proveedores tengan certificaciones medioambientales y estrategias de sostenibilidad claras para poder participar en concursos públicos y solicitudes de ofertas de compañías privadas. Apoyar a los demás departamentos en el desarrollo de negocio es, cada vez más a menudo, una prioridad para los directores de Sostenibilidad. Ganar un concurso gracias a certificaciones medioambientales o al apoyo local de las comunidades, resultado de la estrategia de sostenibilidad de la empresa, es una de las mejores maneras de ganar reconocimiento para el área.

La sostenibilidad no solo puede abrir la puerta a nuevos proyectos y fortalecer la reputación de la empresa. También, en caso de las compañías más avanzadas, es fuente de propuestas de negocio nuevas, desde la creación de nuevos productos o servicios hasta el desarrollo de nuevas líneas de negocio enteras que permiten que el departamento de Sostenibilidad se autofinancie pasando de ser un centro de coste a ser un centro de beneficios y generar valor por si mismo.

3. Un enfoque holístico y estratégico:

También vemos grandes avances en la integración de la sostenibilidad dentro de la estrategia de la empresa. Dentro del Ibex 35, actualmente son muy raros los casos en los que la sostenibilidad se sigue llevando desde el área de Comunicación. La creciente complejidad regulatoria, la presión de los inversores y una creciente preocupación por ser acusados de *greenwashing* hacen que las áreas de Sostenibilidad se hayan ido acercando a áreas de estrategia de las compañías. Se requiere una visión a largo plazo para lograr resultados sostenibles.

En muchos casos, esto ha implicado el cambio de líneas de *reporting* y el acerca-

miento al comité ejecutivo. Dentro del Ibex 35, en el 62,9% de los casos, la función de Sostenibilidad está representada dentro del comité ejecutivo.

4. Liderazgo y colaboración:

La función de CSO se está transformando en una de las más transversales de la compañía. El imperativo de trabajar con múltiples departamentos desde el negocio, pasando por finanzas, relaciones con inversores, estrategia, comunicación o recursos humanos, ha llevado al mejor entendimiento y la aceptación de la función dentro de la compañía. Sorprendentemente, es también una de las funciones más conectadas externamente con el mercado, los clientes y hasta con los competidores. Los directores de Sostenibilidad comparten una sensación de vivir dentro de una "startup que crece de manera vertiginosa y se vuelve cada vez más compleja". Esta situación hace que la búsqueda de las mejores prácticas o el aprendizaje continuo a través de las colaboraciones externas se vuelva esencial para el éxito.

Asimismo, el CSO debe ser un líder capaz de influir en el consejo y en toda la organización. La formación y sensibilización de los empleados son claves para fomentar una cultura sostenible.

5. La complejidad regulatoria ha situado la sostenibilidad en un contexto de constante evolución:

Desde hace años, la función se ha vuelto más relevante gracias al incremento de la complejidad regulatoria y económica. La crisis del COVID-19 y la recuperación económica han puesto de relieve la importancia de la sostenibilidad para la resiliencia empresarial. Las exigencias del regulador y la obligación de *reporting*, que a veces se ven como un elemento de distracción y alta carga administrativa, han servido para dar un fuerte empujón a muchos directores de Sostenibilidad. Les ha permitido construir equipos (todavía insuficientes) y les han acercado al comité de dirección y al consejo.

El panorama de la sostenibilidad está cambiando rápidamente, con nuevas regulaciones, taxonomías e iniciativas como el Green Deal Europeo. En este contexto, los CSO deben mantenerse actualizados y adaptarse a estos cambios.



SI ES FÁCIL, ES GREENWASHING

El rol de director de Sostenibilidad está evolucionando rápidamente, pero este avance no está exento de barreras y de una serie de desafíos complejos.

1. Falta de comprensión:

A nivel del consejo en muchas compañías se percibe una falta de conocimiento. No todas las cotizadas han hecho sus deberes y han incluido a consejeros con conocimientos en este campo, lo que en ocasiones dificulta la obtención del apoyo necesario para poner en marcha iniciativas sostenibles. Según algunos de los directores de Sostenibilidad, la presión del trimestre en las cotizadas no ayuda a plantear en los consejos proyectos sostenibles con resultados positivos a largo plazo.

A pesar de que la importancia de la sostenibilidad esté creciendo en un contexto macro, en muchas compañías se siguen viendo los objetivos de sostenibilidad como un tema secundario o incluso como una carga, en lugar de una oportunidad estratégica. Esto genera resistencia al cambio y dificulta la integración de la sostenibilidad en las operaciones diarias.

2. Desafíos técnicos y de recursos:

La proliferación de regulaciones y estándares relacionados con la sostenibilidad puede ser abrumadora y difícil de navegar. Múltiples índices de sostenibilidad, incontables agencias de rating y requerimientos diversos en diferentes mercados añaden mucha complejidad al día a día del departamento.





Los equipos de Sostenibilidad a menudo tienen recursos limitados, lo que dificulta la implementación de iniciativas ambiciosas. En ocasiones, los directores de Sostenibilidad no dan abasto y en consecuencia se centran únicamente en la regulación y el *reporting* dejando de lado proyectos más estratégicos donde realmente pueden aportar un valor diferencial.

Finalmente, existe una escasez de profesionales con la experiencia y los conocimientos técnicos necesarios para liderar la función de Sostenibilidad. La falta de conocimiento generalizada se suma a la batalla por el talento. Muchos directores de Sostenibilidad se quejan del círculo vicioso de formar empleados talentosos y pocos meses después verlos abandonar la compañía en búsqueda de una mayor compensación.

3. Dificultades para medir y comunicar el valor:

La sostenibilidad puede ser una de las áreas donde es más complicado demostrar el impacto en la cuenta de resultados por falta de métricas robustas. No existe un conjunto universalmente aceptado de métricas para medir el impacto de la sostenibilidad, lo que dificulta la comparación del desempeño entre empresas y la demostración del valor de las iniciativas sostenibles. Las compañías más sofisticadas consiguen con proyectos estratégicos transformar el departamento en un área que aporta beneficios a la compañía. Sin embargo, la mayoría de las cotizadas españolas tardarán un tiempo en llegar a este punto.

Por otro lado, tampoco es fácil comunicar de manera efectiva, interna y externamente, el valor de los proyectos de sostenibilidad. Existe una fina línea entre comunicar los logros de manera efectiva y caer en el *greenwashing*. Muchos de los responsables del área prefieren dejar de comunicar externamente los proyectos por miedo a que se malinterprete y exagere el contenido.



EL ÉXITO DE LA FUNCIÓN DEPENDE EN GRAN MEDIDA DEL APOYO DEL CEO Y OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO. ES ABRUMADORA LA DIFERENCIA ENTRE LO QUE PUEDE HACER UN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD QUE ESTÉ ALINEADO Y APOYADO POR EL CEO. SIN ESTE APOYO, PUEDE SER DIFÍCIL AVANZAR EN LA AGENDA DE SOSTENIBILIDAD.

4. Desafíos de colaboración y gobernanza:

No todas las compañías avanzan a la misma velocidad y muchos directores de Sostenibilidad siguen apuntando a que su función a menudo no está bien integrada con otras áreas del negocio, lo que dificulta la colaboración y la implementación de iniciativas transversales. Sobre todo, en compañías muy verticalizadas, las unidades de negocio pueden resistirse a colaborar con un departamento como el de Sostenibilidad que por su naturaleza es un área transversal. Los responsables de Sostenibilidad con frecuencia se quejan de lo difícil que es conseguir información para el proceso de *reporting* ya que las personas que deberían compartir esa información lo ven como una carga adicional y no colaboran de manera diligente.

A esto, en ocasiones, se le suma una falta de claridad en los roles y responsabilidades. No siempre está claro quién es responsable de proyectos concretos o líneas de *reporting*, lo que puede generar duplicidades de esfuerzos y conflictos. En algunas de las cotizadas españolas, las responsabilidades del departamento de Sostenibilidad se dividen entre varias áreas (por ejemplo, finanzas, relaciones con inversores, etc.) lo que puede dificultar el desarrollo eficiente de los proyectos.

Finalmente, el éxito de la función depende en gran medida del apoyo del CEO y otros miembros del equipo directivo. Es abrumadora la diferencia entre lo que puede hacer un director de Sostenibilidad que esté alineado y apoyado por el CEO. Sin este apoyo, puede ser difícil avanzar en la agenda de sostenibilidad.

5. Contexto externo cambiante:

El panorama regulatorio en materia de sostenibilidad está en constante evolución, lo que exige que los CSO estén a la vanguardia de los últimos cambios y adapten sus estrategias en consecuencia.

Las expectativas de los empleados, inversores, clientes y otros grupos de interés en materia de sostenibilidad están aumentando, lo que obliga a las empresas a actuar de manera más responsable.

Finalmente, los eventos geopolíticos y sociales, como el cambio climático y las crisis económicas, pueden tener un impacto significativo en la agenda de sostenibilidad de una empresa.

¿HACIA DÓNDE VAMOS?

Las empresas del Ibex35 son las que marcan las tendencias y a las que miramos buscando las "mejores prácticas". Sin embargo, no hay que olvidar que en 2025 todas las empresas de más de 500 empleados deberán entregar su información no financiera relativa al ejercicio 2024 y reportar sobre cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza. No se trata solamente del comienzo de la aplicación de la Directiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) sino también de la posible extensión de los estándares ESRS para Pymes no cotizadas (aunque su aplicación será voluntaria).

Con este escenario de fondo, el futuro de la función de Sostenibilidad en las corporaciones se perfila de la siguiente manera:

INTEGRACIÓN EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL:

La sostenibilidad se va a ir integrando dentro de la estrategia de la empresa, pasando de ser un departamento separado a ser una parte fundamental del ADN corporativo. Existe un debate de si la figura del Chief Sustainability Officer (CSO) puede llegar a desaparecer por estar completamente embebida en todas las áreas de la empresa, pero, en este punto, las opiniones están divididas. Es posible que no haya un solo modelo de organización. Dependiendo del sector y el perfil de la compañía, el rol de Sostenibilidad puede que este centralizado en la corporación o descentralizado dentro del negocio. Sin embargo, no cabe duda de que sea como sea la organización, la función saldrá reforzada y cada vez más integrada dentro de la estrategia global de la compañía.

MÁS ALLÁ DE LA REGULACIÓN Y EL CUMPLIMIENTO:

La creciente complejidad regulatoria reforzará el papel de sostenibilidad y lo extenderá a otras compañías que todavía no tienen esta función. Sin embargo, la verdadera ventaja competitiva vendrá de una aproximación genuina y proactiva hacia la sostenibilidad, más allá del mero cumplimiento regulatorio. La sostenibilidad debe integrarse en la estrategia y las operaciones generales de la empresa para lograr un impacto duradero, positivo y de alto valor.

COLABORACIÓN Y TRANSPARENCIA:

El área de Sostenibilidad ayudará a fomentar un ambiente colaborativo y transparente dentro de las empresas y mejorará la relación con los stakeholders externos. La sostenibilidad será impulsada mediante alianzas internas y una gestión transversal que involucre a todas las áreas de la organización.

DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN:

La tecnología jugará un papel crucial en abrir puertas hacia soluciones sostenibles. Las empresas irán incrementando la inversión en I+D+i para desarrollar tecnologías que faciliten tanto la descarbonización como la mejora y el desarrollo de productos y servicios sostenibles.





Asimismo, la tecnología acelerará el necesario desarrollo de métricas y herramientas para medir y comunicar el valor de la sostenibilidad de manera efectiva.

CAMBIO DE CULTURA Y LIDERAZGO:

La sostenibilidad se verá como una oportunidad de “modernización” del negocio y de diferenciarse en el mercado y no solo como una obligación. La figura del CSO irá ganando influencia a alto nivel organizativo, con impacto en el área de transformación.

VISIÓN A LARGO PLAZO VS. ACCIONES A CORTO-MEDIO PLAZO:

Las empresas seguirán planificando sus esfuerzos de sostenibilidad con una visión a largo plazo, integrando la sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas y en todos los aspectos del negocio. Al mismo tiempo, ganarán importancia los hechos e impactos más a corto plazo. Proyectos concretos con impacto en el negocio reemplazarán promesas de net zero.

MAYOR EXPOSICIÓN AL REGULADOR:

El auge de la sostenibilidad ha llevado a las compañías a prometer muchas cosas que probablemente no sean capaces de cumplir. La gestión pragmática de las expectativas y de las metas, así como la búsqueda del apoyo del regulador (junto con otras áreas especializadas) pronto empezará a ser parte de la función.

ENFOQUE EN EL VALOR COMPARTIDO:

El cambio generacional en la sociedad y dentro de los equipos de gestión, llevará a las empresas a desarrollar nuevas estrategias que pondrán en marcha equipos multidisciplinares para generar el valor compartido con un impacto positivo tanto para la sociedad como para el negocio.

TRASVASE DE LAS MEJORES PRÁCTICAS:

El rol de Chief Sustainability Officer se va a consolidar como un rol más dentro de la organización con funciones base coherentes y compartidas entre diferentes sectores, permitiendo que las mejores prácticas se compartan entre las compañías.

¿QUÉ COMPETENCIAS BUSCAR EN UN LÍDER DE SOSTENIBILIDAD?

Más allá de los requisitos formales es importante asegurarse que el futuro CSO cuenta con las siguientes competencias:

- ▶ Capacidad de entendimiento del negocio
- ▶ Adaptabilidad y resiliencia
- ▶ Liderazgo a través de la influencia y la coordinación
- ▶ Enfoque innovador y capacidad para pensar *out of the box*
- ▶ Capacidad de priorizar, mantener el orden y estructura
- ▶ Habilidad para crear alianzas a todos los niveles
- ▶ Inteligencia emocional
- ▶ Dotes de comunicación y de *storytelling*

AUTORES:

JOANNA RACZYNSKA



Joanna Raczynska es principal de Heidrick & Struggles España dentro de la Práctica de Industria y de la Práctica de CEO & Board. Asimismo, forma parte del equipo de la sub práctica global de Chief Sustainability Officer y la lidera en España.

PAULA BARSANTI



Paula Barsanti es asociada de Heidrick & Struggles España dentro de la Práctica de Industria. Colabora activamente en proyectos dentro de la sub práctica de Sostenibilidad a nivel nacional e internacional.

CEO & Board of Directors Practice

Heidrick & Struggles' CEO & Board of Directors Practice has been built on our ability to execute top-level assignments and counsel CEOs and board members on the complex issues directly affecting their businesses.

We pride ourselves on being our clients' most trusted advisor and offer an integrated suite of services to help manage these challenges and their leadership assets. This ranges from the acquisition of talent through executive search to providing counsel in areas that include succession planning, executive and board assessment, and board effectiveness reviews.

Our CEO & Board Practice leverages our most accomplished search and leadership consulting professionals globally who understand the ever-transforming nature of leadership. This expertise, combined with in-depth industry, sector, and regional knowledge; differentiated research capabilities; and intellectual capital, enables us to provide sound global coverage for our clients.

Leaders of Heidrick & Struggles' CEO & Board Practice

Global	Bonnie Gwin New York bgwin@heidrick.com	Jeffrey Sanders New York jsanders@heidrick.com		
Americas	Lyndon A. Taylor Chicago ltaylor@heidrick.com	Nancie Lataille Montreal nlataille@heidrick.com	Laryssa Topolnytsky, PhD Toronto ltopolnytsky@heidrick.com	Carlos Vazquez Mexico City cvazquez@heidrick.com
Europe and Africa	Alice Breeden London abreeden@heidrick.com	Nicolas von Rosty Munich nvonrosty@heidrick.com	Stafford Bagot Dublin sbagot@heidrick.com	Merja Eskola Helsinki meskola@heidrick.com
	Kit Bingham London kbingham@heidrick.com	Sylvain Dhenin Paris sdhenin@heidrick.com	Lukasz Kiniewicz Warsaw lkiniewicz@heidrick.com	Tobias Petri Copenhagen tpetri@heidrick.com
	Marion Fengler-Veith Zurich mfenglerveith@heidrick.com	Marie-Hélène De Coster Benelux mhdecoster@heidrick.com	Flavio Zollo Milan fzollo@heidrick.com	
	Tatiana Furtseva Kiev tfurtseva@heidrick.com	Patrik Hammar Stockholm phammar@heidrick.com		
	Imke Lampe Amsterdam ilampe@heidrick.com	Veronique Parkin Johannesburg vparkin@heidrick.com		
	Cheli Nachman Tel Aviv cnachman@heidrick.com	Luis Urbano Madrid lurbano@heidrick.com		
Asia Pacific and Middle East	Guy Farrow Sydney gfarrow@heidrick.com	Markus Wiesner Dubai mwiesner@heidrick.com	Linda Zhang Shanghai lzhang@heidrick.com	David Hui Hong Kong dhui@heidrick.com
	Aya Iinuma Tokyo aiinuma@heidrick.com	Richard Guest Dubai rguest@heidrick.com	Hnn-Hui Hii Singapore hhii@heidrick.com	Suresh Raina Mumbai sraina@heidrick.com
	Mark Sungrae Kim Seoul mkim@heidrick.com	Maliha Jilani Dubai mjilani@heidrick.com	Fergus Kiel Sydney fkiel@heidrick.com	

WE HELP OUR CLIENTS CHANGE THE WORLD,
ONE LEADERSHIP TEAM AT A TIME®

Copyright © 2024 Heidrick & Struggles International, Inc. All rights reserved. Reproduction without permission is prohibited. Trademarks and logos are copyrights of their respective owners.