

Informe

IV Observatorio de la Sostenibilidad en Iberoamérica

Julio 2026



Sumario

Prólogo

Introducción

- 01 Perfil de las organizaciones participantes**
- 02 Concepción de la RSC**
- 03 Organización interna de la función de la RSC**
- 04 Programas específicos de RSC y sostenibilidad**
- 05 Movimientos globales de promoción de la RSC**
- 06 Evolución esperada en los próximos años**
- 07 Conclusiones**

Prólogo



Antonio Garamendi

Presidente de **CEOE** y del **Consejo de Empresarios Iberoamericanos-CEIB**

CEOE Empresas Españolas

CEIB
CONSEJO DE EMPRESARIOS IBEROAMERICANOS
CONSELHO DE EMPRESÁRIOS IBERO-AMERICANOS

Empresas fuertes para un futuro sostenible

Las empresas operan hoy en un entorno global complejo. A los cambios económicos se suman las tensiones internacionales, la transformación tecnológica y un marco regulatorio cada vez más exigente. En este escenario, integrar la sostenibilidad en la gestión ya no responde únicamente a una cuestión de compromiso; es una forma de hacer empresas más sólidas, más preparadas y con mayor capacidad para afrontar los retos que tenemos por delante.

Las empresas españolas y, en general, las empresas iberoamericanas han demostrado durante los últimos años una extraordinaria capacidad de resiliencia y adaptación a situaciones muy diversas. Han sabido responder a las dificultades reforzando su capacidad de innovación, incorporando nuevas formas de gestión y consolidando modelos de gobierno más responsables y transparentes. Esa evolución queda reflejada en esta nueva edición del Observatorio de la Sostenibilidad en Iberoamérica.

El informe confirma que nuestras organizaciones continúan avanzando en la integración de la sostenibilidad, ese proceso se encuentra ya en una etapa mucho más madura. La atención se dirige cada vez más hacia cuestiones como la gobernanza, la transparencia, la gestión de riesgos o la relación con todos aquellos que forman parte de la actividad de la empresa. Son aspectos que hoy ocupan un lugar central en la toma de decisiones y que contribuyen a reforzar la confianza y la estabilidad de las organizaciones.

Al mismo tiempo, las empresas deben desenvolverse en un escenario en el que aparecen nuevos desafíos. La regulación normativa, la ciberseguridad, la incertidumbre económica o la protección de la integridad empresarial forman parte ya de la agenda de cualquier organización que aspire a seguir siendo competitiva. Afrontar estos retos exige planificación, inversión y visión de futuro.

Prólogo

Desde CEOE siempre hemos defendido que la sostenibilidad debe avanzar de la mano del crecimiento económico. Necesitamos empresas competitivas, capaces de invertir, innovar, generar empleo formal y crear riqueza. Para ello resulta imprescindible contar con un entorno que aporte estabilidad, seguridad jurídica y una coherencia de políticas que facilite la adaptación de todas las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas, que constituyen la esencia de nuestro tejido productivo.

También hemos aprendido que para afrontar los desafíos en la actualidad es mejor hacerlo de manera conjunta. La colaboración entre empresas, administraciones, universidades, centros de conocimiento y sociedad civil seguirá siendo un elemento decisivo para avanzar hacia un desarrollo más equilibrado, inclusivo y sostenible.

Este IV Observatorio vuelve a poner de manifiesto el compromiso del tejido empresarial con una sostenibilidad cada vez más integrada en la gestión de las organizaciones. Un compromiso que responde tanto a las nuevas exigencias del entorno como a la convicción de que las empresas que trabajan con visión de largo plazo y gestionan mejor los riesgos son también las que están en mejores condiciones para seguir creciendo. Sigamos avanzando en este camino más sostenible para todos.

**Competitividad, confianza
y sostenibilidad deben seguir
avanzando de la mano para
fortalecer nuestras empresas
y el desarrollo de Iberoamérica**

Introducción



Introducción

Sostenibilidad en Iberoamérica: la nueva prueba de madurez empresarial



Matías Fernández Ilarde

Presidente de **FIJE**



La sostenibilidad dejó de ser una conversación cómoda. Durante años fue presentada como una aspiración, una causa o un compromiso reputacional. Hoy, en cambio, se ha convertido en una prueba mucho más profunda: una prueba de gestión, de gobernanza, de resiliencia y de visión empresarial.

Desde FIJE, junto al Consejo de Empresarios Iberoamericanos –CEIB– y EAE Business School, impulsamos el IV Observatorio de la Sostenibilidad en Iberoamérica con una convicción clara: una región que no se mide con seriedad difícilmente puede transformarse con profundidad. Este Observatorio no es solo un documento técnico. Es una fotografía empresarial de Iberoamérica en un momento decisivo. Nos permite entender qué están pensando las organizaciones, cuáles son sus avances, dónde están sus brechas y, sobre todo, qué tipo de liderazgo necesitamos para sostener el rumbo en medio de una realidad cada vez más compleja.

Los resultados muestran una conclusión contundente: la sostenibilidad en Iberoamérica está en un punto de inflexión. La regulación empuja, la sociedad exige, los grupos de interés observan con mayor atención y las empresas empiezan a comprender que la responsabilidad social corporativa ya no puede vivir aislada en un departamento ni depender únicamente de la buena voluntad. La sostenibilidad empieza a ocupar el lugar que le corresponde: el centro de la estrategia.

Ese cambio no es menor. Durante mucho tiempo se pensó que ser sostenible era hacer algo adicional al negocio. Hoy la evidencia nos obliga a mirar distinto: ser sostenible es hacer mejor empresa. Es gobernar con más transparencia, gestionar riesgos con más rigor, construir cadenas de valor más responsables, cuidar el talento, responder a clientes más informados y preparar a las organizaciones para escenarios de incertidumbre que ya no son excepcionales, sino permanentes.

Introducción

El Observatorio confirma también una evolución relevante: la RSC se está volviendo más estratégica, más relacional y más transversal. Por primera vez, conocer y atender las expectativas de los grupos de interés aparece como el principal objetivo de la responsabilidad social corporativa. Ese dato dice mucho. Significa que las organizaciones empiezan a entender que el valor no se declara; se construye en la relación con empleados, clientes, proveedores, comunidades, inversionistas, instituciones y sociedad.

Pero también sería un error leer este informe con triunfalismo. Los avances existen, pero las brechas siguen siendo profundas. Europa muestra una mayor formalización en materia de buen gobierno, transparencia y políticas ambientales, impulsada por una presión regulatoria más fuerte. América, en cambio, mantiene una visión de la RSC más vinculada a lo social, a la educación, al voluntariado y al impacto comunitario. Ambas miradas son necesarias. El desafío iberoamericano no consiste en elegir entre impacto social o gobernanza, sino en integrar ambas dimensiones en un modelo empresarial más maduro.

La mayor alerta está en las mipymes. Dos de cada tres no cuentan con un área dedicada a la RSC, solo una parte limitada ha integrado plenamente la Agenda 2030 y muy pocas han definido objetivos de descarbonización. Esto no habla de falta de compromiso. Habla de falta de medios. Las micro, pequeñas y medianas empresas no necesitan sermones; necesitan herramientas, acompañamiento, formación, financiamiento, simplificación y acceso a capacidades que muchas veces solo están disponibles para las grandes compañías.

Y aquí hay una verdad que no podemos ignorar: si la sostenibilidad no llega a las mipymes, no llega a Iberoamérica. Porque son ellas las que sostienen buena parte del empleo, de la actividad productiva, de la economía local y de la vida empresarial cotidiana de nuestros países. Cualquier agenda sostenible que no las incluya desde el diseño corre el riesgo de convertirse en una conversación sofisticada para pocos y no en una transformación real para todos.

Desde FIJE vemos este desafío desde una perspectiva generacional. Los jóvenes empresarios iberoamericanos estamos creando, heredando, transformando y escalando empresas en un contexto marcado por crisis económicas, pandemia, inflación, cambios tecnológicos, tensiones geopolíticas, presión regulatoria y nuevos modelos de consumo. Esa experiencia nos ha formado de una manera distinta. Nos ha dado una conciencia más amplia, pero también una resiliencia más práctica.

Hoy los jóvenes empresarios están al frente de microempresas, empresas familiares, pymes en crecimiento, compañías medianas, startups tecnológicas y empresas de alto impacto que compiten globalmente. En muchos casos, son ellos quienes están empujando nuevas formas de entender la empresa: más ágiles, más digitales, más conscientes del entorno, más conectadas con el talento y más sensibles a los riesgos reputacionales, sociales y ambientales. No porque sean perfectos, sino porque entendieron que el mundo cambió y que hacer empresa como antes ya no garantiza futuro.

Introducción

El nuevo mapa de riesgos del Observatorio refuerza esa lectura. Por primera vez, la ciberseguridad aparece como la principal preocupación empresarial, prácticamente empatada con la crisis económica, mientras el cambio climático pasa a un tercer lugar. Al mismo tiempo, la corrupción y el fraude crecen como inquietudes centrales. Esto no significa que la sostenibilidad ambiental haya perdido importancia. Significa que la sostenibilidad se volvió más compleja. Hoy hablar de sostenibilidad también es hablar de seguridad digital, integridad, confianza, continuidad operativa, seguridad jurídica y capacidad de respuesta.

La caída en la integración de la Agenda 2030 también merece una reflexión honesta. No podemos leerla simplemente como desinterés. Vivimos una época de policrisis, polarización y cansancio institucional. Muchas empresas están concentradas en sobrevivir, proteger márgenes, retener talento, adaptarse a nuevas regulaciones y responder a riesgos inmediatos. Pero precisamente por eso no podemos soltar el timón. Cuando lo urgente ocupa toda la agenda, el verdadero liderazgo consiste en no abandonar lo importante.

La sostenibilidad no necesita más discursos perfectos. Necesita decisiones concretas. Medir. Formar. Asignar presupuesto. Profesionalizar equipos. Escuchar a los grupos de interés. Incorporar criterios ASG con seriedad. Fortalecer la gobernanza. Combatir la corrupción. Cuidar las cadenas de valor. Acompañar a las mipymes. Y, sobre todo, entender que la sostenibilidad no es una carga externa al negocio, sino una condición para competir en el mundo que viene.

Por eso este Observatorio importa. Porque nos permite pasar de la intuición a la evidencia, de la evidencia al diálogo y del diálogo a la acción. Desde FIJE, CEIB y EAE Business School seguiremos impulsando estos espacios porque creemos que Iberoamérica necesita más articulación, más datos, más liderazgo empresarial y más compromiso colectivo.

El futuro de la región no se construye únicamente con grandes declaraciones. Se construye con empresas capaces de crecer sin perder responsabilidad, innovar sin perder humanidad y competir sin perder integridad.

La sostenibilidad ya no es una promesa de futuro. Es una exigencia del presente. Y los jóvenes empresarios iberoamericanos no podemos ser espectadores de esta transformación. Tenemos que ser protagonistas. Porque la empresa que viene no será solamente la que más crezca, sino la que mejor entienda su impacto, su responsabilidad y su papel en el desarrollo sostenible de Iberoamérica.

Introducción

Un espacio empresarial iberoamericano más conectado y comprometido



Narciso Casado

Secretario Permanente del **Consejo de Empresarios Iberoamericanos-CEIB**

Director de Relaciones con Iberoamérica de **CEOE**



Iberoamérica comparte una larga historia de vínculos empresariales, económicos y humanos. También comparte desafíos que requieren respuestas comunes. Por eso, desde el Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB), seguimos convencidos de que la cooperación entre las organizaciones empresariales es uno de los mejores instrumentos para impulsar la inversión, fortalecer el tejido productivo y avanzar hacia un desarrollo más sostenible e inclusivo en toda la región.

Este IV Observatorio vuelve a demostrar el valor de ese trabajo conjunto. La participación de organizaciones empresariales y empresas de 22 países de la región permite disponer de una visión más amplia y representativa de la realidad empresarial de nuestra comunidad iberoamericana. Un análisis que cobra aún más valor porque refleja sensibilidades, experiencias y niveles de desarrollo muy diversos, enriqueciendo el conocimiento compartido.

En CEIB entendemos que tanto la RSC como los criterios ASG son elementos que deben estar presentes en toda la actividad empresarial, y esta visión es la que guía gran parte de nuestro trabajo. Por ello, incorporamos estos criterios de manera transversal en las iniciativas que promovemos desde hace años: el Foro Iberoamericano de la Mipyme, en cuya última edición desarrollamos el modelo 4T –Territorio, Talento Transformación y Tracción– como propuesta para mejorar la gestión de las Mipymes e impulsar destinos más competitivos y sostenibles; el Foro Iberoamericano de Turismo Sostenible; Los Encuentros Empresariales en el marco de las Cumbres Iberoamericanas y los distintos espacios de diálogo y acción público-privada que impulsamos en colaboración con nuestra amplia red de instituciones afines y organizaciones empresariales. Son foros concebidos para compartir experiencias y buenas prácticas, generar conocimiento y alcanzar acuerdos y compromisos que contribuyan al desarrollo económico y social de Iberoamérica.

Introducción

A esta intensa actividad que desarrollamos en el espacio iberoamericano se han incorporado, además, las universidades, centros de formación y las escuelas de negocio, que hoy ocupan un lugar cada vez más relevante en todo lo que hacemos desde CEIB. Su participación aporta una visión académica y de investigación que complementa la experiencia empresarial y contribuye a formar a los profesionales y directivos que liderarán la transformación de nuestra región. La colaboración entre empresa, academia e instituciones se ha convertido en uno de los rasgos distintivos de nuestro trabajo y que contribuye a que los resultados sean cada vez mejores.

Las conclusiones de este Observatorio muestran, además, una evolución muy positiva. La sostenibilidad continúa consolidándose en las empresas iberoamericanas desde una perspectiva cada vez más relacionada con la gestión, el buen gobierno, la transparencia y la capacidad de anticipar riesgos. Son avances que ponen de manifiesto la madurez que está alcanzando el tejido empresarial de la región y que confirman que la sostenibilidad forma ya parte de la estrategia de negocio de las compañías.

Desde CEIB seguiremos trabajando para fortalecer ese espacio común de colaboración entre organizaciones empresariales, empresas, instituciones, jóvenes empresarios y mundo académico. Compartir conocimiento, intercambiar buenas prácticas y construir alianzas seguirá siendo la mejor manera de afrontar los desafíos que tenemos por delante, de generar confianza y crear oportunidades para las empresas y para las personas.

La cooperación empresarial es uno de los grandes activos de Iberoamérica para afrontar los desafíos del futuro

Introducción

La sostenibilidad en Iberoamérica en un punto de inflexión, donde la regulación empuja pero la polarización y la policrisis frenan.



May López (autora)

Directora del Máster Executive en Sostenibilidad ESG de EAE Business School y directora de Desarrollo de Empresas por la Movilidad Sostenible.

EAE Business School



Hace ya una década que la integración de la sostenibilidad en las organizaciones iberoamericanas dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad. Lo que inicialmente era un compromiso voluntario de unas pocas organizaciones visionarias, las que comprendieron que el éxito empresarial consiste en generar beneficios mientras se contribuye al bienestar social y ambiental, ha evolucionado hacia la integración estructural de la sostenibilidad en la estrategia y la gestión, impulsado por el desarrollo legislativo y una mayor demanda de los grupos de interés. **La pregunta ya no es si la sostenibilidad debe formar parte de la estrategia empresarial, sino con qué profundidad, a qué velocidad y con qué exigencia la asume cada organización.** Sin embargo, los resultados del IV Observatorio de la Sostenibilidad en Iberoamérica confirma que ese viaje ha alcanzado un punto de inflexión: donde la regulación está a punto de generar un despliegue exponencial entre todo tipo de organizaciones; pero, al mismo tiempo, afronta un entorno más incierto y polarizado que en cualquier otro momento anterior de la serie histórica de este observatorio.

La nueva arquitectura regulatoria europea, con la directiva de información sobre sostenibilidad y la de diligencia debida a la cabeza, ha elevado el estándar de conducta empresarial, ampliando el alcance a la cadena de valor y extendiendo su exigencia mucho más allá de sus fronteras. Del informe se obtiene que la RSC se consolida como función estructural del negocio: nueve de cada diez organizaciones afirman que su importancia ha aumentado tras la pandemia, y rechazan, en máximos históricos, considerarla una moda pasajera.

Sin embargo, también se evidencia una brecha regional: el buen gobierno representa el 38,7% del concepto de RSC en las organizaciones europeas frente a apenas el 13,5% en las americanas, veinticinco puntos que dibujan dos velocidades normativas dentro de un mismo espacio iberoamericano. Pero también este informe evidencia desigualdades profundas, donde el tamaño de la organización también es determinante y no podemos construir un tejido económico sostenible si las organizaciones más pequeñas, que son la inmensa mayoría, quedan al margen de las herramientas y el acompañamiento que la transición exige.

Introducción

Así, tanto la evolución de los datos como el margen para ampliar el alcance en los próximos años apuntan a un avance que podría ser exponencial, pero que se enfrenta a un contexto capaz de ralentizarlo. Vivimos una era de policrisis en la que las tensiones geopolíticas, las presiones inflacionarias, los desplazamientos forzados y una creciente politización de la propia sostenibilidad convergen y disputan el foco de quienes toman las decisiones. Un entorno que tiene su reflejo en los datos de esta última edición al permitir comparar su evolución. Como ejemplo, la integración de la Agenda 2030 retrocede más de nueve puntos, y el mapa de los riesgos también se redibuja. Por primera vez en la historia del Observatorio, **la ciberseguridad encabeza las preocupaciones empresariales, empatada con la crisis económica, desplazando al cambio climático a una tercera posición.**

Un signo de una época de policrisis en la que los riesgos tecnológicos, económicos y de integridad se solapan y donde lo urgente disputa terreno a lo importante. Lo confirma el ascenso de la corrupción y el fraude como riesgos, que registran la mayor subida de todo el ranking: la integridad, en un mundo incierto, vuelve al centro.

No quiero terminar sin nombrar la sombra de este informe: la integración de la Agenda 2030 retrocede más de nueve puntos. Sería injusto leerlo solo como un repliegue de las organizaciones; es, en buena medida, el reflejo de un contexto adverso, de tensiones geopolíticas, presiones inflacionarias y una creciente politización de la sostenibilidad. Pero es también una llamada a no soltar el timón.

Hay también un cambio de eje que merece ser reconocido. Por primera vez, conocer y atender las expectativas de los grupos de interés se convierte en el objetivo más mencionado de la RSC, por delante de la genérica contribución a la sociedad. Es la señal de una sostenibilidad más relacional y madura, que entiende que el valor no se proclama, se construye en el equilibrio con todos los actores con los que la organización se relaciona, y a lo largo de toda la cadena de valor.

Llegamos así a un punto de inflexión en el que conviven dos fuerzas opuestas: una regulación que empuja con determinación y una incertidumbre que frena y polariza. Como vengo defendiendo en las anteriores ediciones, la policrisis que atravesamos no deja de ser, en el fondo, una crisis de sostenibilidad. Y de una crisis de sostenibilidad solo se sale por un camino: integrándola de forma pragmática, real, coherente y transparente. Precisamente por ello, más que un problema, sigue siendo la mayor oportunidad de nuestra generación para integrar la sostenibilidad, de manera definitiva, en el corazón de la economía iberoamericana. El rumbo está trazado; ahora nos toca, juntos, sostenerlo.

01. Perfil de las organizaciones participantes



Perfil de las organizaciones participantes

1.1 Alianzas para los objetivos

El IV Observatorio de la Sostenibilidad en Iberoamérica cuenta con un doble objetivo: analizar la evolución, la situación actual y las tendencias en las organizaciones en términos de RSC, y poner en valor las acciones y estrategias de sostenibilidad que estas desarrollan, visibilizando al mismo tiempo su posicionamiento ante cuestiones que se abordan en los distintos apartados del presente informe.

Para ello, se incluyen los resultados de una encuesta realizada gracias a la alianza con las organizaciones empresariales más importantes a nivel iberoamericano con el objetivo de tener una visión más global de las tendencias en sostenibilidad tanto del sector empresarial como del sector asociativo: el Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB), que incluye a las veinticuatro organizaciones empresariales que son miembros de CEIB y representada en España por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), y a las diecisiete Asociaciones de Jóvenes Empresarios (AJE) que conforman la red de la Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios (FIJE).

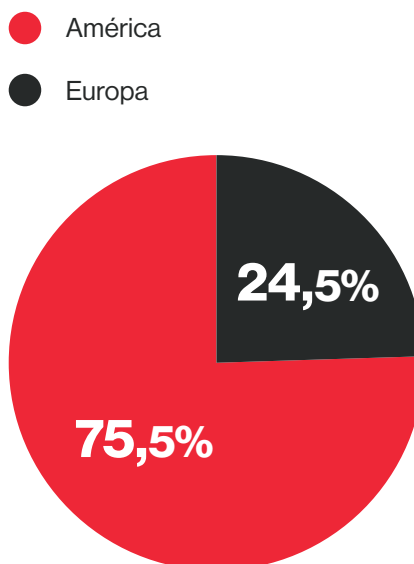
Perfil de las organizaciones participantes

1.2 Ampliar el alcance, ampliar las fronteras

La cuarta edición del Observatorio de la Sostenibilidad en Iberoamérica recoge los resultados del análisis realizado sobre una muestra de empresas y asociaciones empresariales iberoamericanas, y su evolución frente a los anteriores observatorios. En el mismo se analiza los resultados y evolución de la percepción sobre la RSC, políticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), la integración de la Agenda 2030, así como la evaluación de los eventos de riesgos actuales y potenciales en sostenibilidad.

La muestra, compuesta por 463 empresas y asociaciones empresariales referentes de 20 países iberoamericanos (Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela), refleja la diversidad del tejido empresarial y asociativo de la región y mantiene el protagonismo del sector empresarial (73,6% del total).

Figura 1
Distribución geográfica de las organizaciones encuestadas.



Perfil de las organizaciones participantes

En lo que a distribución geográfica se refiere, la muestra incluye organizaciones de 20 países de Iberoamérica, con una proporción aproximada del 75/25, tanto en lo que a asociaciones como empresas se refiere, estando localizadas el 75,5% de las organizaciones encuestadas en América y el 24,5% en Europa. Si bien cabe destacar un incremento de la representación americana hasta el 75,5% de las organizaciones encuestadas frente al 63,2% del III Observatorio (2024), ampliando el alcance hacia el conjunto de Iberoamérica. Esta mayor presencia de organizaciones americanas modula a la baja los indicadores relativos a políticas formales, cumplimiento legislativo y estructuras de RSC, más frecuentes en el contexto europeo.

América

1 75,5%
Total organizaciones encuestadas

2 17 países
Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

3 76,3% 23,7%
Empresas Asociaciones

Europa

1 24,5%
Total organizaciones encuestadas

2 3 países
Andorra, España y Portugal.

3 73,6% 26,4%
Empresas Asociaciones

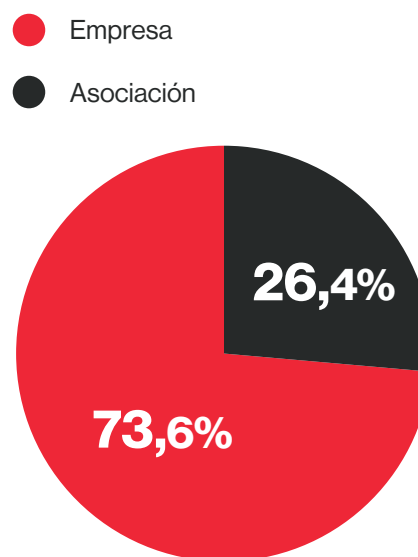
Perfil de las organizaciones participantes

1.3 Visión 360º

Con el objetivo de tener una mayor visión sobre la situación actual y las tendencias en materia de RSC en las organizaciones, el alcance del Observatorio incluye además de a empresas de todos los tamaños, al movimiento asociativo empresarial. Una visión global que aporta un valor diferencial, ya que el movimiento asociativo tiene un papel relevante por su capacidad de influir en los colectivos que agrupa. Un análisis de su situación y tendencias nos permite evaluar tanto la madurez de la propia gestión organizativa, como su capacidad de influencia en las empresas que representa y los puntos de mejora para impulsar el cambio.

Al mismo tiempo, con el objetivo de poder mantener comparaciones frente a los resultados obtenidos en las ediciones anteriores del Observatorio, se ha mantenido el protagonismo del sector empresarial, que representa el 73,6% del total de organizaciones encuestadas (frente al 72,2% del III Observatorio), mientras que las asociaciones representan el 26,4% (frente al 27,8% del III Observatorio). La estabilidad de esta proporción permite una mayor comparabilidad para analizar la evolución de los datos.

Figura 2
Distribución por tipo de organización.



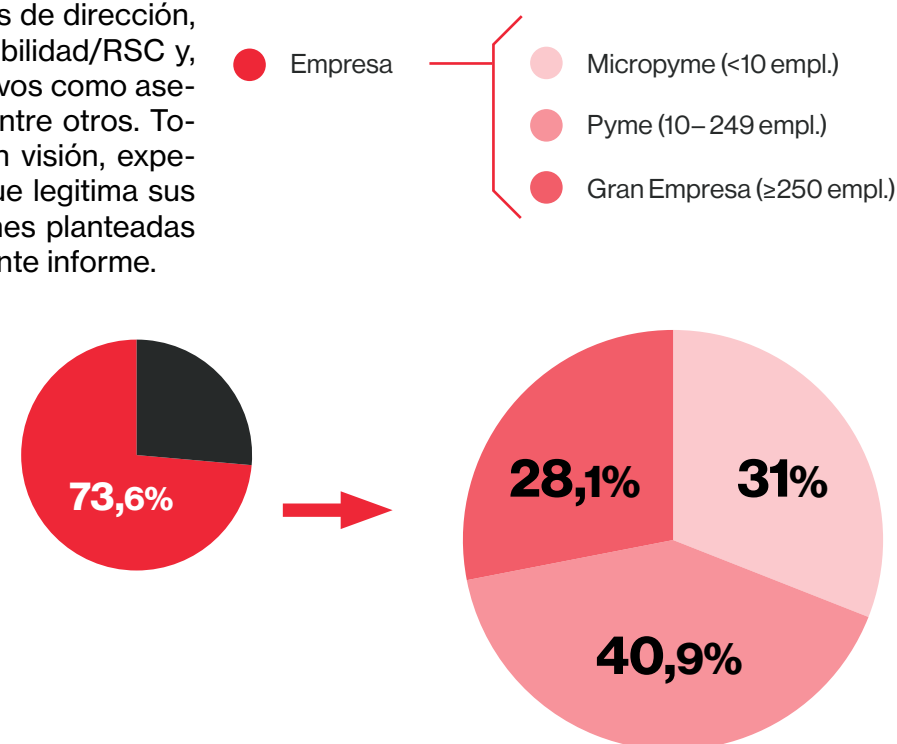
Perfil de las organizaciones participantes

Debido a que las características para considerar una empresa **mipyme**, **pyme** o **gran empresa** varían en función del país en función de la actividad, las ventas totales y el número de empleados, para el presente informe se consideran tres rangos basados en el número de empleados, considerando mipyme aquellas de menos de diez empleados; pymes, las empresas con un número de empleados comprendido entre diez y doscientos cincuenta; y grandes empresas aquellas de más de doscientos cincuenta empleados. En este sentido, también se ha mantenido una distribución proporcional en estos tres rangos y similar a la analizada en el III Observatorio.

Además, se ha buscado recoger la amplia variedad de sectores de actividad que vertebran el sistema empresarial iberoamericano, y aunque algunos sectores y países cuentan con un menor número de representantes, el volumen de negocio de las empresas participantes es tal que el impacto de sus acciones de RSC es absolutamente relevante a nivel local y global.

Por otro lado, entre los cargos entrevistados encontramos como perfil dominante a presidentes y accionistas mayoritarios, miembros de dirección, seguidos de directores de sostenibilidad/RSC y, por último, de otros perfiles directivos como asesoría legal o recursos humanos, entre otros. Todas estas posiciones cuentan con visión, experiencia y capacidad estratégica que legitima sus opiniones en lo que a las cuestiones planteadas se refiere, objeto central del presente informe.

Figura 3
Distribución por tipo de organización.



02. Concepción de la RSC



Concepción de la RSC

2.1 Comprender la RSC con un enfoque ASG, abarcando lo ambiental, lo social y el buen gobierno

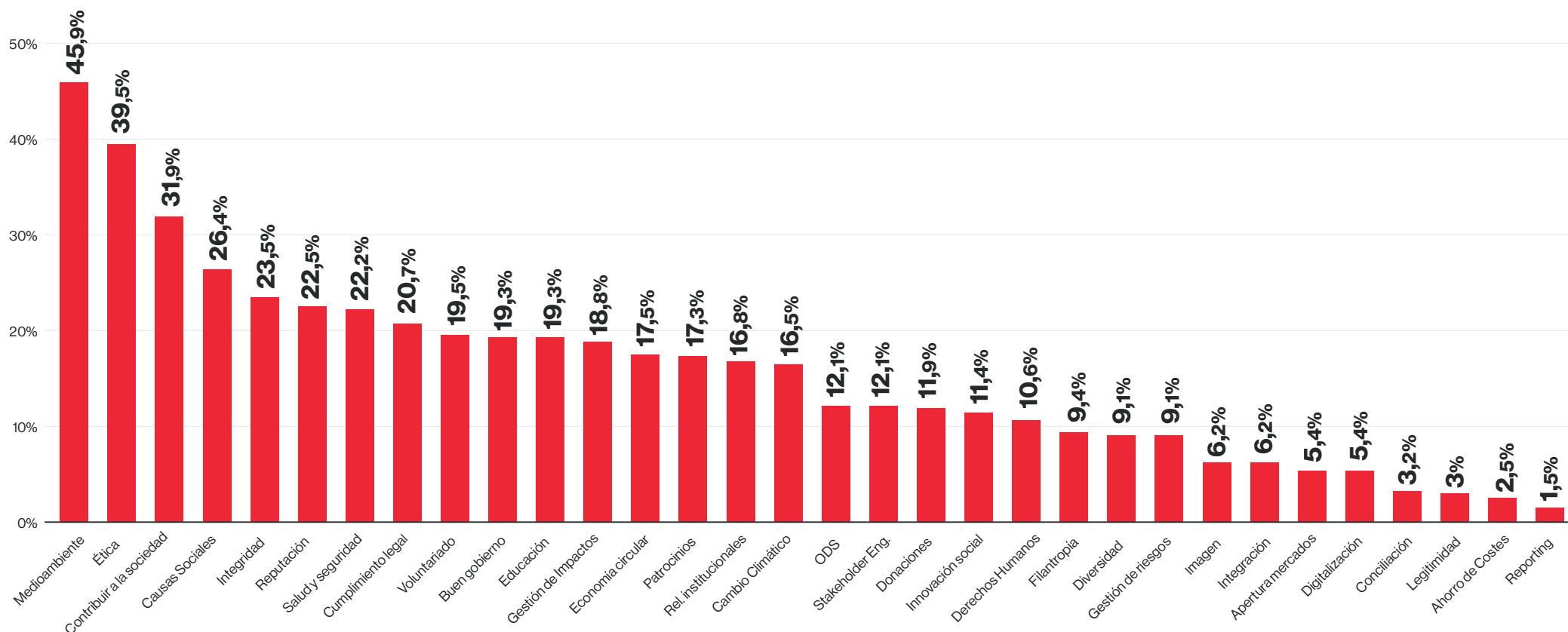
El estudio señala que el actual contexto sobre la 'concepción de la RSC' está fuertemente asociado al medioambiente (45,9%), al mantener su posición de liderazgo en el concepto de RSC, seguido de la ética que asciende al segundo lugar (39,5%). Uno de los datos más relevantes del IV Observatorio en este punto es el ascenso en 7,3 puntos porcentuales del buen gobierno (19,3%). Este avance refleja el impacto de la normativa europea (como la Directiva sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad (CSRD) y la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) en la percepción conceptual de la RSC, y no sólo en Europa sino en toda Iberoamérica.

También cabe destacar la caída en 10,1 puntos porcentuales de la contribución a la sociedad (31,9%), que si bien sólo pierde un puesto pasando a ocupar la tercera posición, representa la mayor caída en peso de los 32 conceptos, seguido de los ODS que caen 11 posiciones (12,1%, -9,9 puntos porcentuales). Dos señales claras de que el concepto de RSC se formaliza y se institucionaliza, alejándose de los marcos voluntarios y aspiracionales hacia los operativos y normativos.

Concepción de la RSC

Figura 4

Porcentaje de encuestados que mencionan los distintos atributos, entre los cinco que mejor reflejan la esencia y la naturaleza del concepto de RSC.



Concepción de la RSC

Cuando analizamos los resultados de forma más detallada por tipo de organización, el comportamiento es similar, si bien se observa en el caso de las empresas una mayor relación de la RSC con el medioambiente (48,3%), la integridad (24,8%) y la salud y seguridad (23,8%), conceptos con anclaje en la gestión de riesgos operativos. Mientras que para las asociaciones, adquieren una mayor relevancia el buen gobierno (25,2%) las causas sociales (32%) y la educación (24,3%), conceptos propios de su misión articuladora.

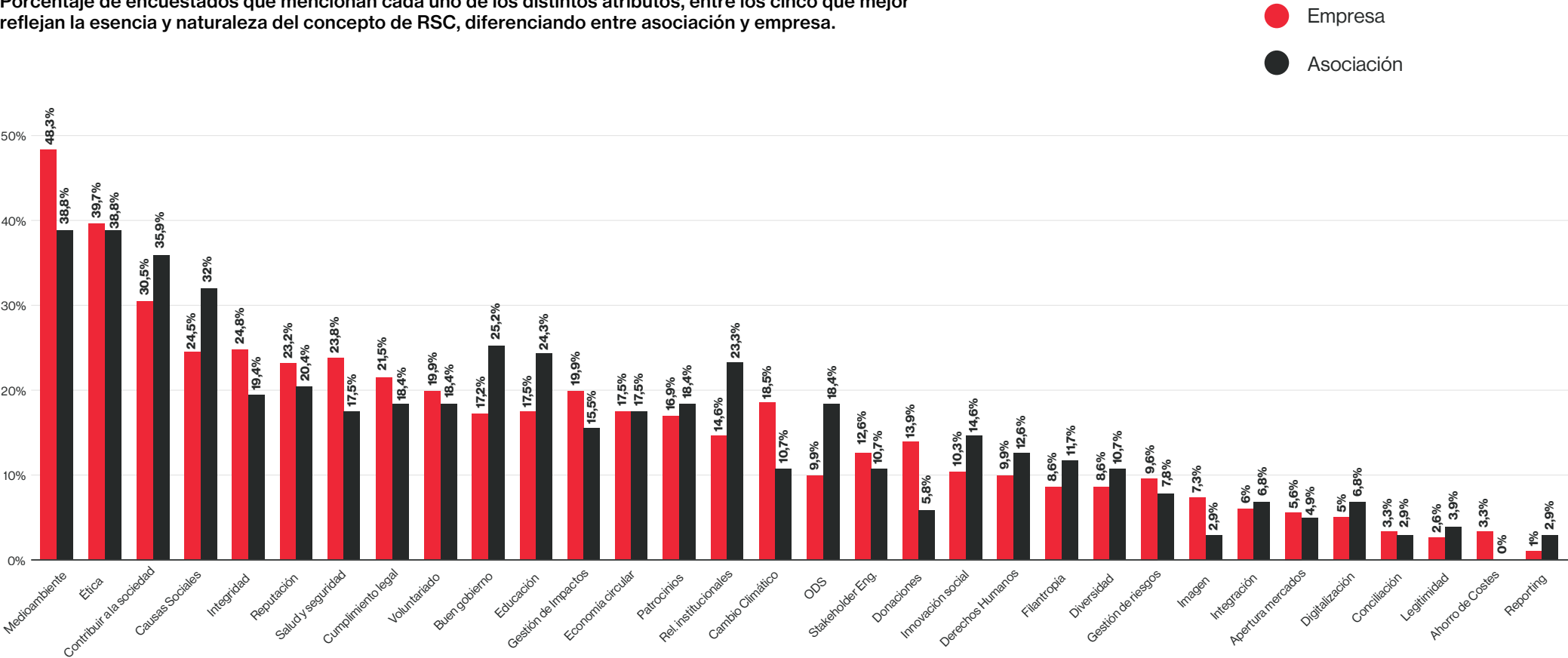
La comparativa con la gran empresa (Fig. 6) es especialmente reveladora, ya que la gestión de impactos (27,2% en gran empresa vs 17,4% en total) y el stakeholder engagement (19,4% en gran empresa vs 12,1% en total) son los conceptos que más claramente diferencian a las organizaciones de mayor tamaño de la muestra en general, con una variación de +9,8 y +7,3 puntos porcentuales respectivamente. La gran empresa ha interiorizado la RSC como gestión sistémica de impactos y no como acción voluntaria o filantrópica.

Cuando analizamos la posición geográfica, la mayor brecha regional de todo el estudio se produce en el concepto de buen gobierno, donde para las organizaciones localizadas en Europa, pasa a ocupar la tercera posición y representa un 38,7% vs 13,5% para las localizadas en América (Fig. 7). Esta diferencia de 25,2 puntos porcentuales es inédita en la historia del Observatorio y se complementa con la subida en 10 pp frente al último Observatorio, muestra inequívoca del efecto normativo de la regulación europea sobre la percepción conceptual de la RSC.

Por su parte, las organizaciones ubicadas en América, destacan por una mayor relación con la educación (22,4% vs 8,6%) y el voluntariado (22,1% vs 10,8%), con una diferencia de 13,4 y 11,2 puntos porcentuales por encima respecto a la percepción de las organizaciones europeas. Datos que muestran la existencia de culturas de RSC distintas, pero no opuestas.

Concepción de la RSC

Figura 5
Porcentaje de encuestados que mencionan cada uno de los distintos atributos, entre los cinco que mejor reflejan la esencia y naturaleza del concepto de RSC, diferenciando entre asociación y empresa.

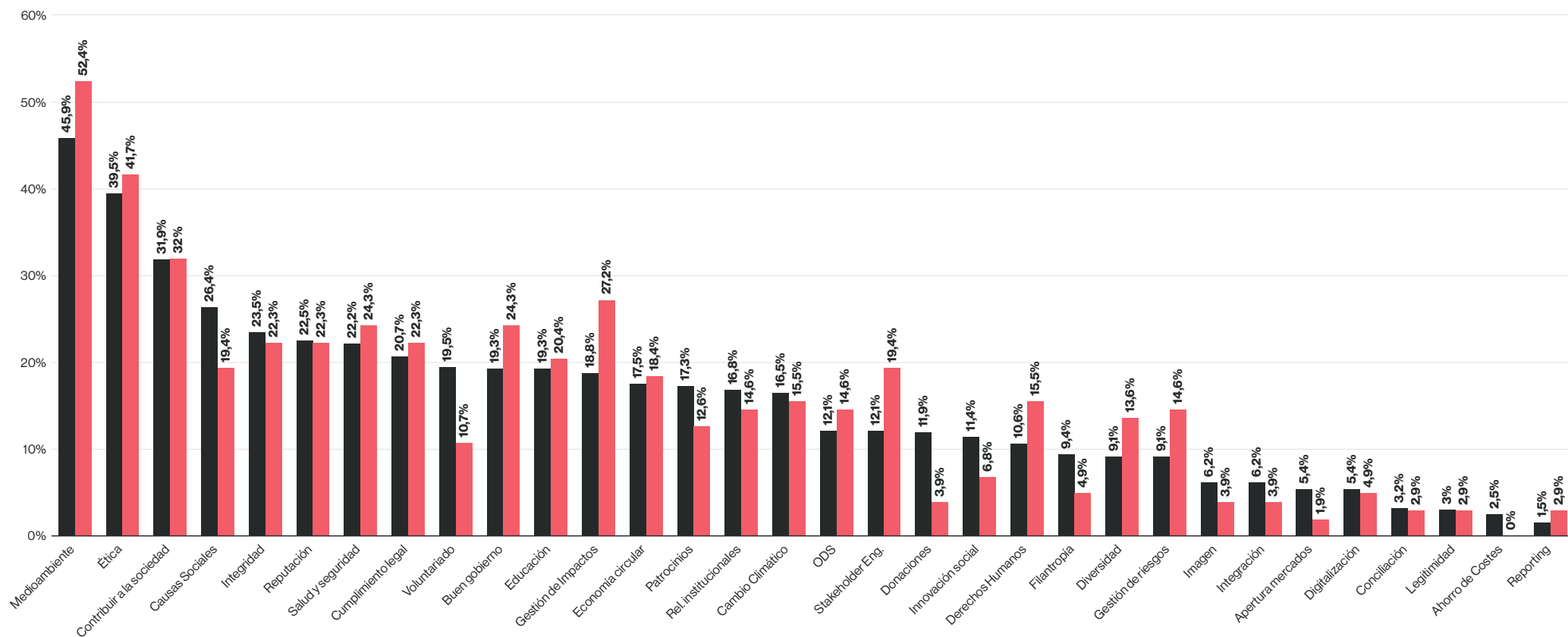


Concepción de la RSC

Figura 6

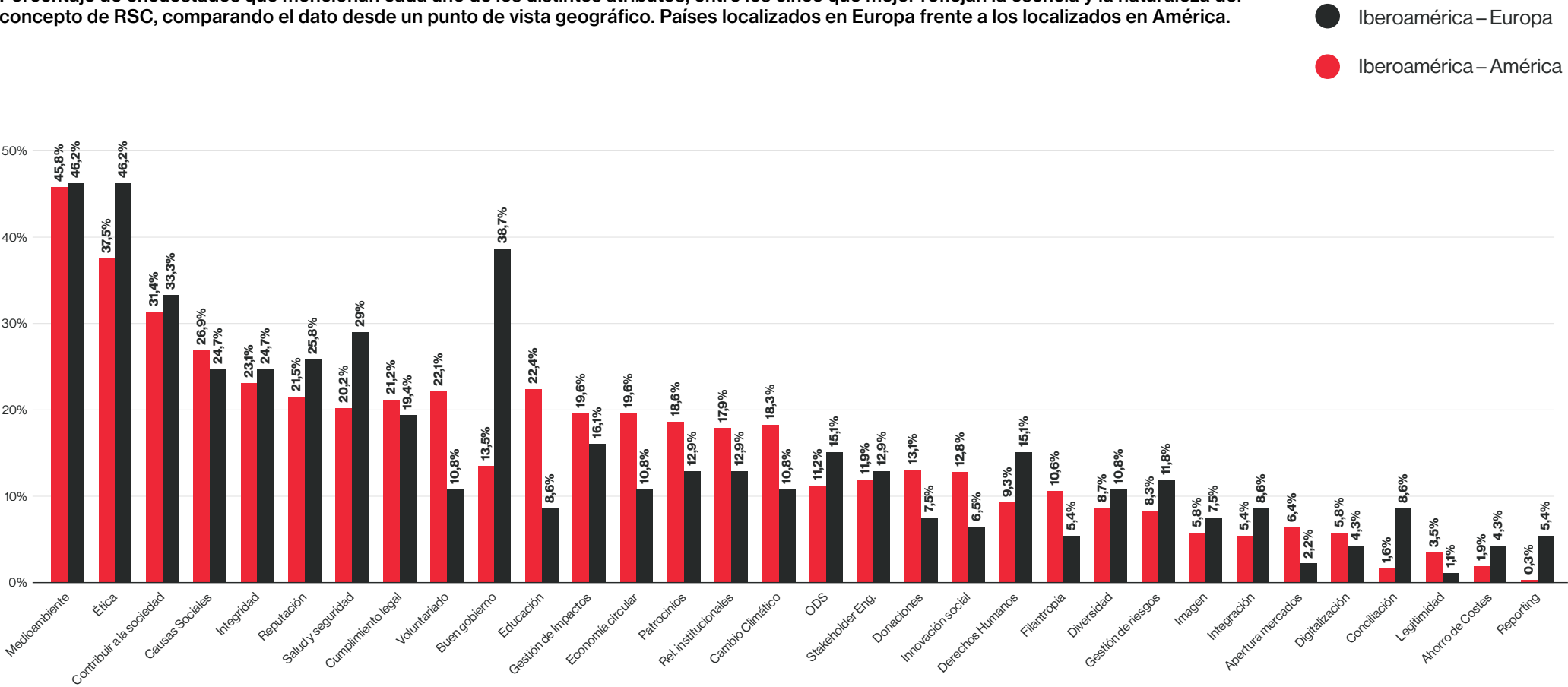
Porcentaje de encuestados que mencionan cada uno de los distintos atributos, entre los cinco que mejor reflejan la esencia y la naturaleza del concepto de RSC, comparando el dato correspondiente a la muestra total frente al correspondiente a gran empresa.

● Total encuestados
● Gran Empresa



Concepción de la RSC

Figura 7
Porcentaje de encuestados que mencionan cada uno de los distintos atributos, entre los cinco que mejor reflejan la esencia y la naturaleza del concepto de RSC, comparando el dato desde un punto de vista geográfico. Países localizados en Europa frente a los localizados en América.



Concepción de la RSC

De los datos se desprende que si bien se sigue asociando la RSC a conceptos como integridad, reputación, voluntariado o gestión de impactos, cada vez más las organizaciones iberoamericanas vinculan la RSC y, por ende, sus estrategias para alcanzarla, con factores ASG, alineando las organizaciones con un compromiso ambiental, social y de buen gobierno, donde la ética es un pilar clave, y el cumplimiento legal comienzan a adquirir cada vez más protagonismo, en detrimento de los ODS que cede 11 posiciones en el ranking.

La asociación creciente entre sostenibilidad y criterios ASG se debe a una combinación de factores normativos, financieros y de demanda del mercado. Se aprecia un mayor avance hacia esa tendencia en las grandes empresas y en las organizaciones localizadas en Europa.

En este sentido, el cambio más relevante desde el III Observatorio (2024) es la aprobación de la Directiva Omnibus 2026/470 (24 febrero 2026), y con ello la modificación de la Directiva sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad (CSRD), la reforma de la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) y el denominado Reglamento de Taxonomía, redefiniendo y flexibilizando quién reporta, qué reporta y cuándo

reporta en Europa. Sin embargo, al mismo tiempo, las normas internacionales de información financiera (IFRS, por sus siglas en inglés, y NIIF en español), del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB), han acelerado la convergencia de los marcos de reporte. En enero de 2026, ascendían a 21 las jurisdicciones que formalmente habían adoptado el estándar ISSB (incluyendo México y Chile), representando más del 60% del PIB global. En Iberoamérica, además de México y Chile, otros países como Colombia, Perú y Brasil tienen roadmaps avanzados. El ISSB que aplica a organizaciones públicas y privadas que cotizan en bolsa o buscan financiación de inversionistas internacionales, se consolida así como el estándar global de referencia para organizaciones con proyección internacional, y se prevé que su adopción en América Latina se acelere en 2026–2028. Es por ello que el IV Observatorio captura la foto de un momento de transición entre dos arquitecturas regulatorias diferenciadas: la del período 2019–2024 con una CSRD ambiciosa y la del período 2026–2030 con una flexibilización de la regulación tras la aprobación de la ley Omnibus y al mismo tiempo una consolidación de ISSB a nivel global.

Concepción de la RSC

2.2 Enfoque pragmático de la RSC, reconociendo el impulso legislativo y abandonando el carácter voluntario

Se observa un grado de madurez conceptual en torno a la RSC que no solo se consolida respecto al III Observatorio sino que avanza en todas las proposiciones clave. La confusión entre RSC y acción social continúa diluyéndose: los encuestados relacionan en primer lugar la RSC con la forma en la que las organizaciones realizan su actividad y obtienen beneficios –minimizando impactos negativos y maximizando los positivos del negocio–, con una valoración de 3,9 sobre 5 (+0,08 puntos porcentuales respecto a informe anterior). Esta concepción estratégica e integrada de la RSC alcanza su mayor consenso en la gran empresa, con una media de 4,1 sobre 5 y el 89,3% de acuerdo, confirmando que la escala organizativa refuerza una visión de la RSC alineada con la generación de valor.

En cuanto a la regulación que rige la RSC, existe un acuerdo mayoritario en que los poderes públicos deben promocionar políticas de RSC tanto entre las empresas como entre los ciudadanos, con una puntuación de 3,6 sobre 5 (+0,17 puntos porcentuales). Este resultado supera al III Observatorio y es especialmente sólido en Europa (3,7) frente a América (3,5), diferencia coherente con el peso del marco normativo europeo.

El carácter voluntario de la RSC como argumento contra su regulación legal sigue siendo la proposición más rechazada del cuestionario: 1,8 sobre 5 (frente al 2,8 del III Observatorio) con el 74,7% de los encuestados en desacuerdo, registrando la mayor variación en cualquier proposición de toda la serie histórica, con un descenso de –0,97 puntos porcentuales. Este rechazo es aún más contundente en la gran empresa (1,7 sobre 5, 82,7% en desacuerdo). La convergencia entre Europa (75,7%) y América (74,4%) indica que esta percepción es transversal a ambas regiones.

En coherencia con lo anterior, uno de los avances más destacados en este apartado del IV Observatorio corresponde a la proposición que reconoce el papel de la legislación en los principales logros en materia de RSC, con un incremento de +0,39 puntos porcentuales respecto al III Observatorio, alcanzando una puntuación de 3,4 sobre 5. El 81,2% de los encuestados está de acuerdo con que los avances RSC se han producido más por impulso legislativo que por voluntariedad.

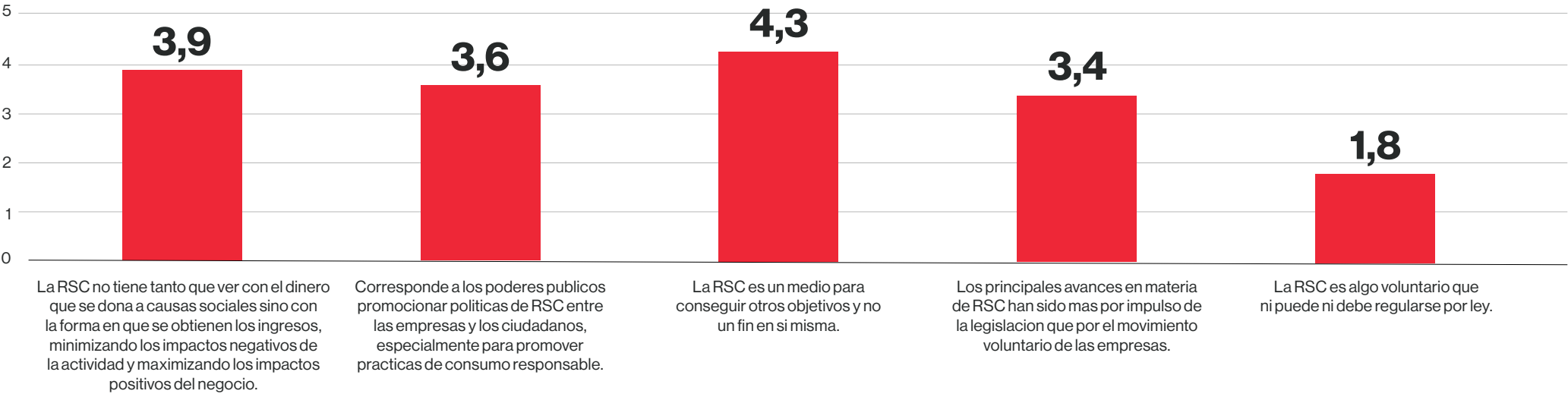
Cabe destacar el avance de la adopción de un enfoque crecientemente pragmático e instrumental hacia la RSC. La proposición que entiende la RSC como un medio para conseguir otros objetivos

y no un fin en sí misma, alcanza la mayor media de todo el cuestionario: 4,3 sobre 5 (+0,18 puntos porcentuales respecto al III Observatorio), con el 81,9% de acuerdo. La gran empresa registra el dato más elevado de cualquier combinación segmento–proposición del estudio: 4,6 sobre 5 y un 93,3% de acuerdo. A medida que la organización tiene mayor volumen de negocio y, con ello, mayor recorrido al estar sujeta a una mayor presión legislativa y contar con estructuras RSC más consolidadas, la RSC se concibe como un instrumento de gestión integrada que maximiza el impacto social y minimiza el impacto ambiental de la actividad. Esta visión es más intensa en Europa (4,4) que en América (4,3).

Por otra parte, en el caso de las asociaciones (4,2 sobre 5), las organizaciones de menor tamaño –pyme (4,2 sobre 5) y mipyme (4,3 sobre 5)– y de las organizaciones iberoamericanas situadas en América (4,3 sobre 5), el consenso sobre la RSC instrumental es sólido pero con un mayor peso del componente neutro (17,3%, 14,4%, 11,9% y 12,4% respectivamente), lo que apunta a que persiste cierta ambivalencia entre la visión estratégica integrada y el enfoque más voluntario y comunitario.

Concepción de la RSC

Figura 8
Nivel de acuerdo con las siguientes proposiciones. Valoración del 1 a 5.



	Total	Empresa	Asociación	Gran empresa (>=250)	Pyme (10– 249)	Micro– empresa (<10)	Europa	America	III Obs. (ref.)	Diferencia IV– III
La RSC no tiene tanto que ver con el dinero que se dona a causas sociales sino con la forma en que se obtienen los ingresos, minimizando los impactos negativos de la actividad y maximizando los impactos positivos del negocio.	3,9	3,9	3,8	4,1	3,7	4	3,9	3,9	3,8	0,08
Corresponde a los poderes publicos promocionar politicas de RSC entre las empresas y los ciudadanos, especialmente para promover practicas de consumo responsable.	3,6	3,6	3,5	3,7	3,5	3,6	3,7	3,5	3,4	0,17
La RSC es un medio para conseguir otros objetivos y no un fin en si misma.	4,3	4,3	4,2	4,6	4,2	4,3	4,4	4,3	4,1	0,18
Los principales avances en materia de RSC han sido mas por impulso de la legislacion que por el movimiento voluntario de las empresas.	3,4	3,4	3,2	3,5	3,4	3,5	3,5	3,4	3	0,39
La RSC es algo voluntario que ni puede ni debe regularse por ley.	1,8	1,8	2	1,7	1,9	1,8	1,8	1,8	2,8	– 0,97

Concepción de la RSC

2.3 Objetivo claro: Conocer y satisfacer las necesidades de los grupos de interés, generando valor con la actividad

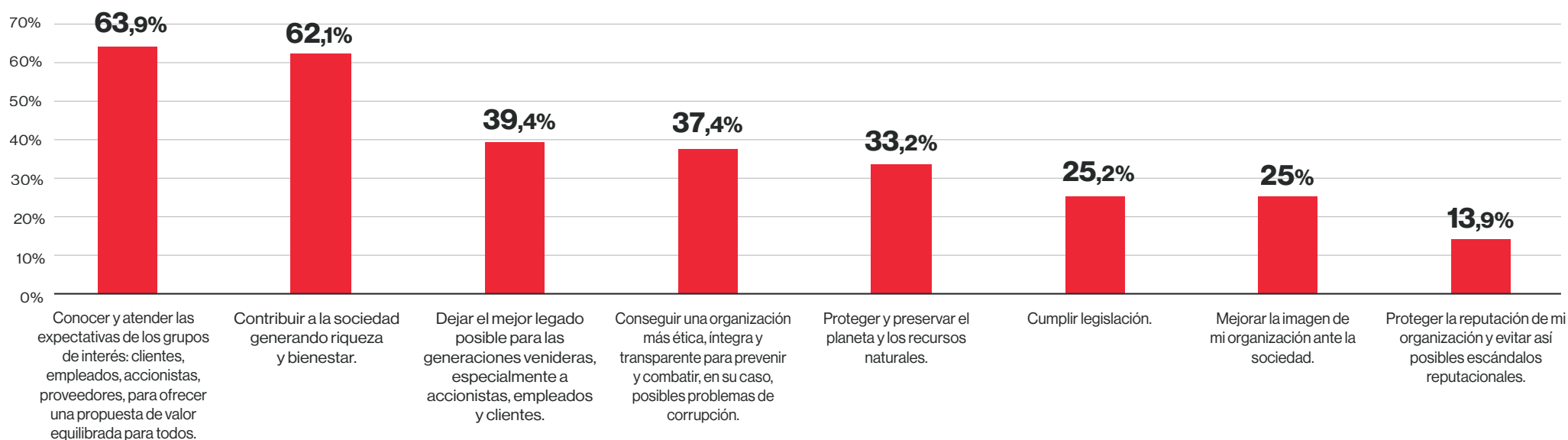
El IV Observatorio registra un cambio de liderazgo en los objetivos RSC: por primera vez, 'Conocer y atender las expectativas de los grupos de interés' (63,9%) crece en 10,3 puntos porcentuales, la mayor subida de este bloque, y supera a 'Contribuir a la sociedad generando riqueza y bienestar' (62,1%), que pierde 5 puntos porcentuales frente al III Observatorio y con ello la primera posición. Este cruce señala un viraje desde un enfoque de

creación de valor social amplio hacia la gestión específica y relacional de stakeholders, más estratégica en línea con el resultado obtenido en el apartado anterior. El segundo mayor crecimiento en este bloque corresponde al objetivo 'Cumplir con la legislación' que sube del 17,3% al 25,2% (+7,9 puntos porcentuales), quedando la normativización de la RSC reflejada también en los objetivos declarados.

Para las organizaciones iberoamericanas 'La ética, la integridad y la transparencia de las organizaciones' (37,4%) pierde relevancia al descender en 7,6 puntos porcentuales frente al año anterior, pasando de la tercera a la cuarta posición. 'Mejorar la imagen' (25,2%) y 'Proteger la reputación de la organización' (13,9%), también aumentan en peso (+2 pp y +3,6 pp respectivamente) aunque mantienen los últimos lugares en las prioridades estratégicas de la RSC.

Figura 9

Porcentaje de organizaciones que mencionan cada uno de los distintos objetivos de la RSC entre los tres más importantes para su empresa.



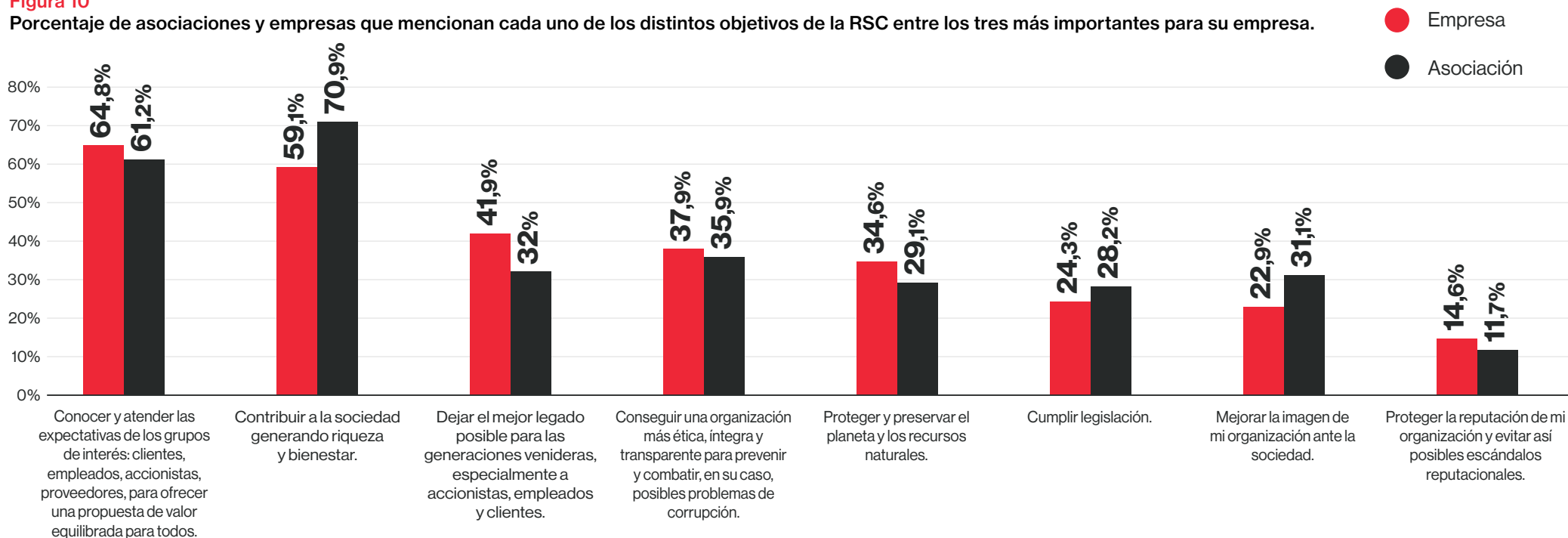
Concepción de la RSC

Si analizamos los objetivos por tipo de organización, se observan pequeñas diferencias, como el hecho de que el sector asociativo empresarial otorgue mayor peso a la necesidad de ‘Contribuir a la sociedad generando riqueza y bienestar’

(70,9%), 11,8 puntos porcentuales de diferencia frente a las empresas (59,1%), al igual que ‘Mejorar la imagen’ (31,1% vs 22,9%), coherente con su rol de representación y comunicación del sector empresarial.

Las empresas priorizan más frente al tejido asociativo la ‘Gestión de los grupos de interés’ (64,8% vs 61,2%). ‘Dejar mejor legado’ (41,9% vs 32%), además de ‘Proteger y preservar el planeta y los recursos naturales’ (34,6% vs 29,1%). Los objetivos de largo plazo y ambición estratégica son más frecuentes en el mundo empresarial.

Figura 10
Porcentaje de asociaciones y empresas que mencionan cada uno de los distintos objetivos de la RSC entre los tres más importantes para su empresa.



Concepción de la RSC

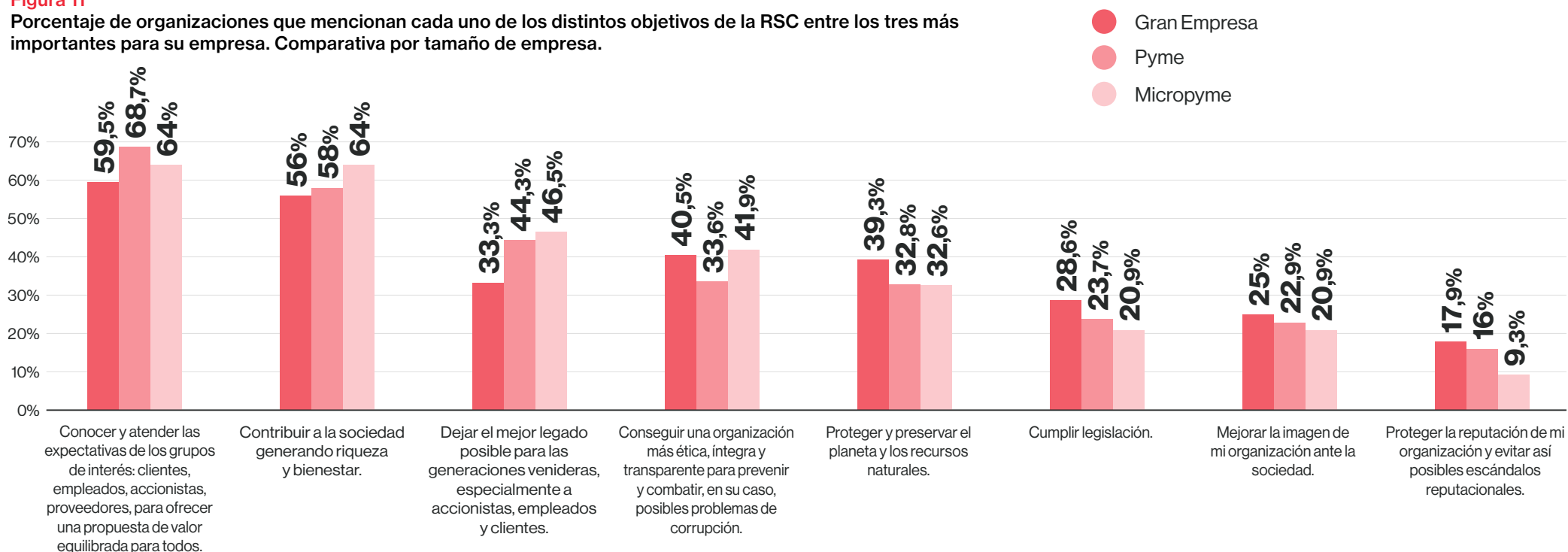
El análisis por tamaño de empresa (Fig. 11) confirma el gradiente inverso de 'Dejar mejor legado': mipyme 45,3%, pyme 38,5%, gran empresa 30,4% (-14,9 puntos porcentuales). Las organiza-

ciones pequeñas tienen una relación más personal con la misión y la transmisión de valores. Por el contrario, escalan con el tamaño "La ética, la integridad y la transparencia de las organizaciones"

y "Proteger el planeta", reflejando el mayor escrutinio externo y la mayor exposición normativa que enfrentan las grandes organizaciones.

Figura 11

Porcentaje de organizaciones que mencionan cada uno de los distintos objetivos de la RSC entre los tres más importantes para su empresa. Comparativa por tamaño de empresa.



Concepción de la RSC

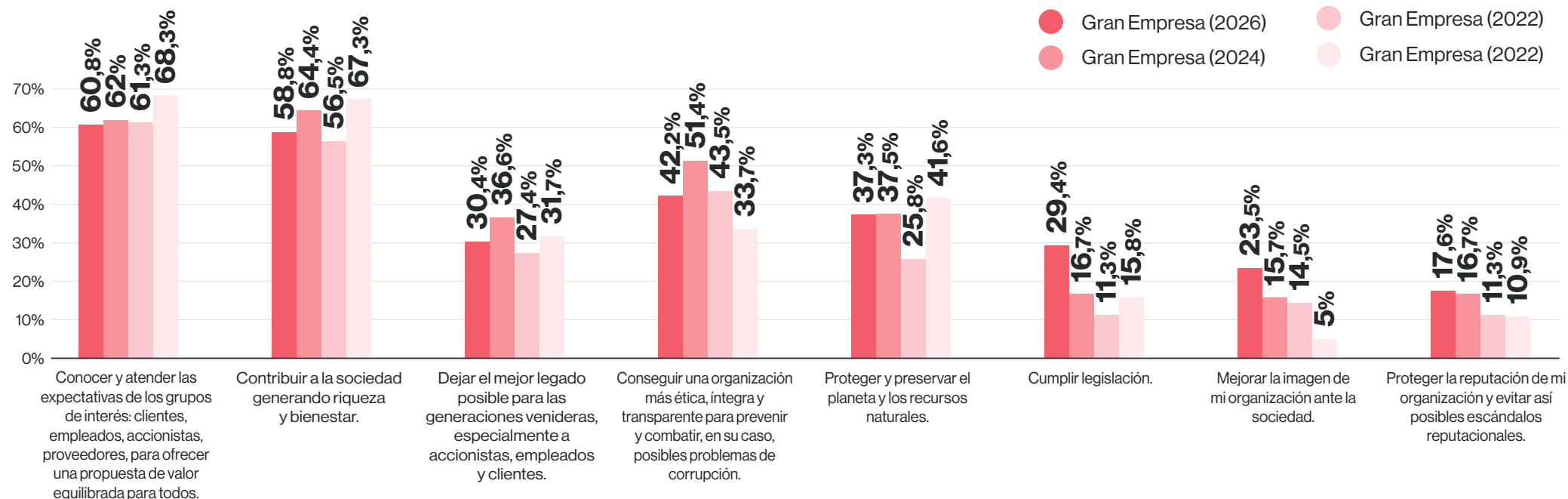
Si centramos el análisis en la gran empresa iberoamericana y la comparamos con los datos obtenidos en el I, II y III Observatorio, se observa que la gestión de los grupos de interés, (59,5%) pasa a ser la prioridad, ya que los stakeholders cobran el protagonismo clave dentro del establecimiento de los objetivos de la RSC, aunque va muy de la mano de ‘Contribuir a la sociedad generando ri-

queza y bienestar’ (56%). Un cambio de tendencia que se puede interpretar como una evolución en el concepto de sostenibilidad, ya que las grandes empresas iberoamericanas consideran que no solo se ha de priorizar la gestión de impactos ASG sino que esta ha de tener un paso previo de integración de las demandas de los grupos de interés en la identificación y gestión de dichos impactos.

Por otro lado, se aprecia una mayor prioridad al cumplimiento legislativo (26,6%), que sube +11,9 puntos porcentuales respecto al año anterior representando la mayor diferencia en este apartado frente al observatorio anterior. Un aumento que se puede interpretar como consecuencia de la mayor regulación existente en los últimos años.

Figura 12

Porcentaje de grandes empresas que mencionan cada uno de los distintos objetivos de la rsc entre los tres más importantes para su organización. Comparativa entre las cuatro ediciones del observatorio.



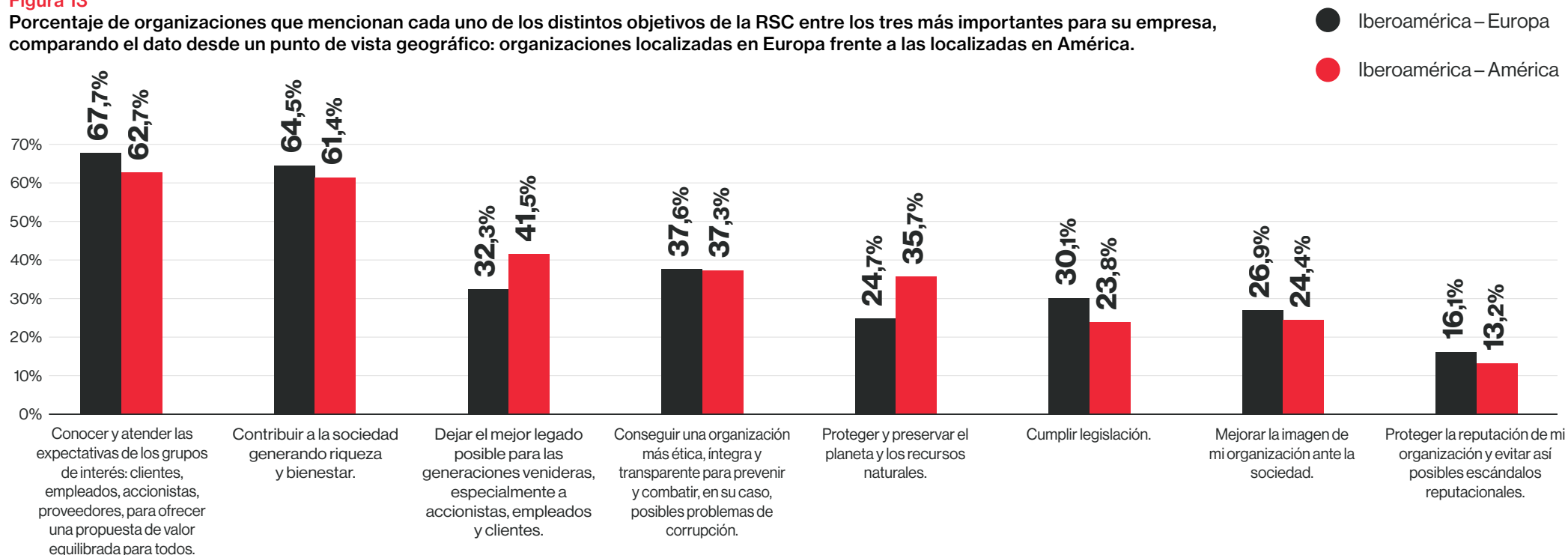
Concepción de la RSC

Si analizamos los datos desde el punto de vista geográfico, se mantienen las mismas prioridades. Si bien las organizaciones localizadas en América presentan una ligera priorización por "Dejar mejor legado" frente a las organizaciones localizadas en Europa, 9,2 puntos porcentuales de diferencia (América 41,5% vs Europa 32,3%). Pero la mayor diferencia en este apartado se registra en la prio-

rización de "Proteger el planeta" 11 puntos porcentuales más citado también en América (35,7% vs Europa 24,7%). Esta paradoja –mayor urgencia ambiental en la región con menor regulación ambiental– es una señal de que la agenda climática latinoamericana responde más a la percepción de riesgo real que al marco normativo.

Figura 13

Porcentaje de organizaciones que mencionan cada uno de los distintos objetivos de la RSC entre los tres más importantes para su empresa, comparando el dato desde un punto de vista geográfico: organizaciones localizadas en Europa frente a las localizadas en América.





**Claudia Bustamante
Belaunde**

Gerente Central de Sostenibilidad
y Relaciones con Inversionistas

Pacasmayo

La sostenibilidad como cimiento de un crecimiento responsable

En Cementos Pacasmayo partimos de una convicción que ha dejado de ser opcional para las empresas de nuestro tiempo: el crecimiento económico sólo tiene sentido cuando va acompañado de un impacto positivo en las personas, las comunidades y el entorno. Por eso entendemos la Responsabilidad Social Corporativa no como una iniciativa aislada ni como un gesto reputacional, sino como una forma integral de gestionar el negocio. La sostenibilidad es, para nosotros, un eje transversal que atraviesa la estrategia corporativa y la manera en que tomamos decisiones en toda la organización.

Esa mirada está directamente conectada con nuestro propósito de "Construir unidos el futuro que sueñas". Construir unidos significa trabajar de manera articulada con colaboradores, clientes, proveedores, comunidades y aliados para contribuir al desarrollo sostenible del país. Estamos convencidos de que las empresas tienen hoy un rol clave como agentes de cambio, y de que la generación de valor debe trascender el negocio para impactar de forma tangible en la sociedad.

En el plano ambiental, este compromiso se traduce en una hoja de ruta clara: avanzar hacia la carbono neutralidad al 2050, en línea con la Hoja

de Ruta de la Industria del Cemento y con los estándares internacionales de sostenibilidad. En esa dirección venimos promoviendo un portafolio Eco-Eficiente que ha contribuido a evitar alrededor de 9 millones de toneladas de CO₂ equivalente, junto con iniciativas de reducción del factor clinker, innovación en productos sostenibles y el desarrollo de herramientas de medición y trazabilidad de emisiones alineadas a protocolos globales. A ello sumamos acciones de economía circular y eficiencia operativa, como el coprocesamiento y el uso progresivo de combustibles alternativos provenientes de biomasa y residuos agroindustriales, que nos permiten reducir el consumo de recursos fósiles y consolidar una operación cada vez más sostenible.

Pero la sostenibilidad no se agota en la dimensión ambiental. Desde lo social, proyectos como "Sueños en Concreto" —mediante el cual reemplazamos pisos de tierra por pisos de concreto en los hogares de familias vulnerables del norte del país— demuestran cómo desde nuestro propio negocio podemos mejorar la salud, la seguridad y la calidad de vida de miles de personas. Al 2025 hemos logrado que más de 2.350 familias transformen sus hogares, beneficiando a más de 9.400 personas, y nuestro objetivo para 2026 es

Voces referentes

seguir ampliando ese impacto hacia más localidades dentro de nuestra zona de influencia. Además, junto a ello impulsamos iniciativas de educación, desarrollo comunitario y fortalecimiento de capacidades locales.

Asimismo, entendemos que la sostenibilidad debe construirse a lo largo de toda la cadena de valor. A través de programas como "Crece+" promovemos el fortalecimiento de proveedores y contratistas mediante capacitaciones y acompañamiento en sostenibilidad, seguridad ocupacional, derechos humanos y gestión responsable; solo durante 2025 esta iniciativa nos permitió capacitar a más de 104 proveedores locales. Y mantenemos un compromiso activo con la protección ambiental y la conservación de ecosistemas en el norte del Perú, en alianza con el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Gracias a un Convenio de Cooperación Interinstitucional contribuimos a proteger más de 36.500 hectáreas de desierto costero y más de 200 especies de flora y fauna en la Reserva Nacional de Illescas, y promovemos la preservación del Estuario de Virrilá, en Sechura (Piura), un humedal costero de más de 5.600 hectáreas reconocido como Sitio Ramsar desde 2021, cuya Secretaría Técnica del Comité de Gestión hemos asumido.

Todo este enfoque se sostiene sobre una gobernanza basada en la ética, la transparencia y la mejora continua, que se refleja en nuestra participación constante en estándares y evaluaciones internacionales como el Dow Jones Sustainability Index, el Sustainability Yearbook de S&P Global, el Pacto Global de Naciones Unidas y el Carbon Disclosure Project.

Integrar la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa en la estrategia no es un costo: es una ventaja competitiva. Nos ha permitido fortalecer la resiliencia del negocio y generar valor sostenible en el largo plazo, tanto para la empresa como para nuestros grupos de interés. Ha impulsado una cultura de innovación y mejora continua que se traduce en soluciones constructivas más sostenibles, eficientes y alineadas con las nuevas necesidades del mercado. Y al incorporar criterios ESG en la gestión, nos anticipamos a los desafíos regulatorios, ambientales y sociales propios de la industria, fortaleciendo nuestra capacidad de adaptación frente a un entorno cada vez más exigente y dinámico.

Ese enfoque fortalece, también, la relación con quienes nos rodean. Con nuestros clientes, porque podemos ofrecer soluciones respaldadas por certificaciones ambientales y estándares internacionales. Con las comunidades, porque construimos vínculos más cercanos y duraderos, basados en la confianza y el desarrollo compartido. Y con nuestros proveedores y aliados, porque promovemos una cadena de valor más responsable y competitiva. Puertas adentro, la sostenibilidad se traduce en una mayor capacidad para atraer y desarrollar talento, y en una cultura organizacional orientada al propósito y a la generación de impacto positivo. Formar parte de índices y reconocimientos internacionales no solo fortalece nuestra reputación: nos ofrece un espejo para medirnos, identificar oportunidades de mejora y seguir elevando nuestros niveles de gestión.

Construir un futuro sostenible requiere bases sólidas. Por eso seguimos fortaleciendo nuestros cimientos desde la gestión, las personas y la forma en que trabajamos, impulsando un crecimiento responsable que genere valor para el negocio y para nuestro entorno.

03. Organización interna de la función de la RSC



Organización interna de la función de la RSC

3.1 La RSC se afianza en la estructura organizativa

En consonancia con el contexto desarrollado en los apartados anteriores, el 58,2% de las organizaciones iberoamericanas tienen un área encargada de las funciones de la RSC; concretamente, una de cada cuatro de las encuestadas tienen un departamento dedicado en exclusividad a impulsar y liderar la RSC en la organización (25,3%). Si bien el porcentaje de organizaciones sin ningún área RSC, aumenta del 36,7% al 41,8% (+5,1 puntos porcentuales), este aparente retroceso se explica en gran parte por el mayor peso de las mipymes en la muestra: 2 de cada 3 organizaciones de menos de 20 empleados no tienen ningún área RSC. De hecho, al analizar la gran empresa, el porcentaje de empresas con un departamento con dedicación exclusiva aumenta al 57,5% (+1,6 puntos porcentuales) al igual que lo hace en las grandes empresas con facturación superior a 1.000 millones de dólares (GE>1B US\$), alcanzando el 85,7% (+15,4 puntos porcentuales).

Al diferenciar entre empresas o asociaciones, si bien prácticamente se mantiene el porcentaje de empresas con departamento con dedicación exclusiva (27,2%, -0,6 puntos porcentuales) en el caso de las asociaciones cae al 19,5%, lo que supone una caída de -6,8 puntos porcentuales.

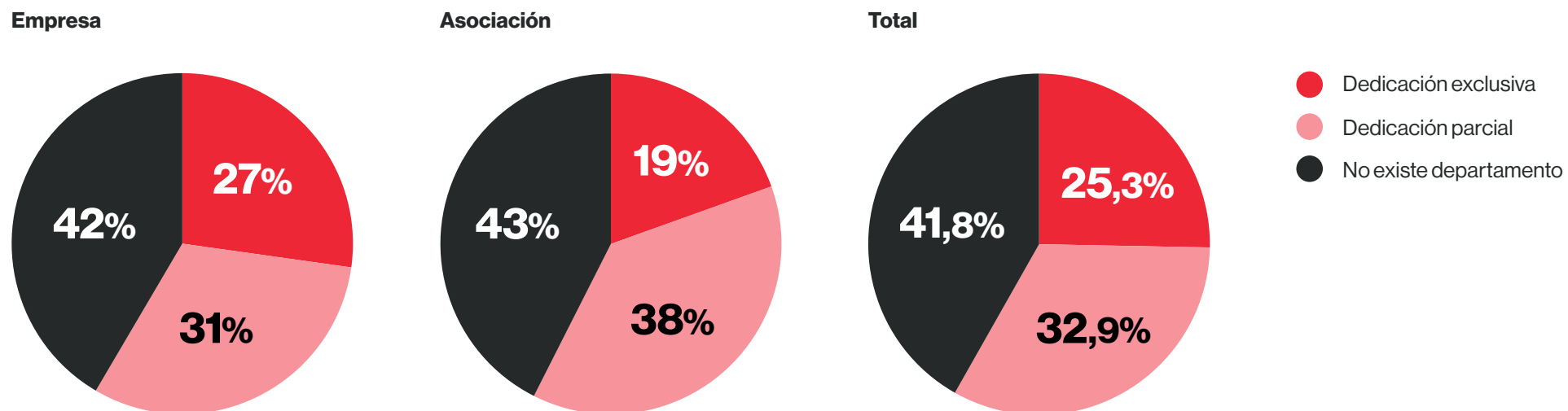
En ambos casos aumentan las organizaciones que no disponen de departamento de RSC en 4,8 y 6,2 puntos porcentuales respectivamente, asemejándose a los resultados obtenidos cuatro años atrás en el II Observatorio.

Al comparar las organizaciones en función de su ubicación, las organizaciones iberoamericanas localizadas en Europa con departamento con dedicación exclusiva han aumentado +7 puntos porcentuales frente al último informe y es la única segmentación en la que mejora el dato correspondiente a las organizaciones sin departamento de RSC (30,4%), al disminuir -1,2 puntos porcentuales frente al III Observatorio. De hecho, la muestra Europea presenta una tasa de presencia del área RSC del 69,6%, +14,6 puntos porcentuales por encima de la muestra Americana (55%). Diferencias que reflejan tanto el mayor peso relativo de grandes empresas en la muestra europea como el mayor impulso normativo del contexto regulatorio de la Unión Europea, que convierte la función RSC en una necesidad de cumplimiento antes que en una opción estratégica

Organización interna de la función de la RSC

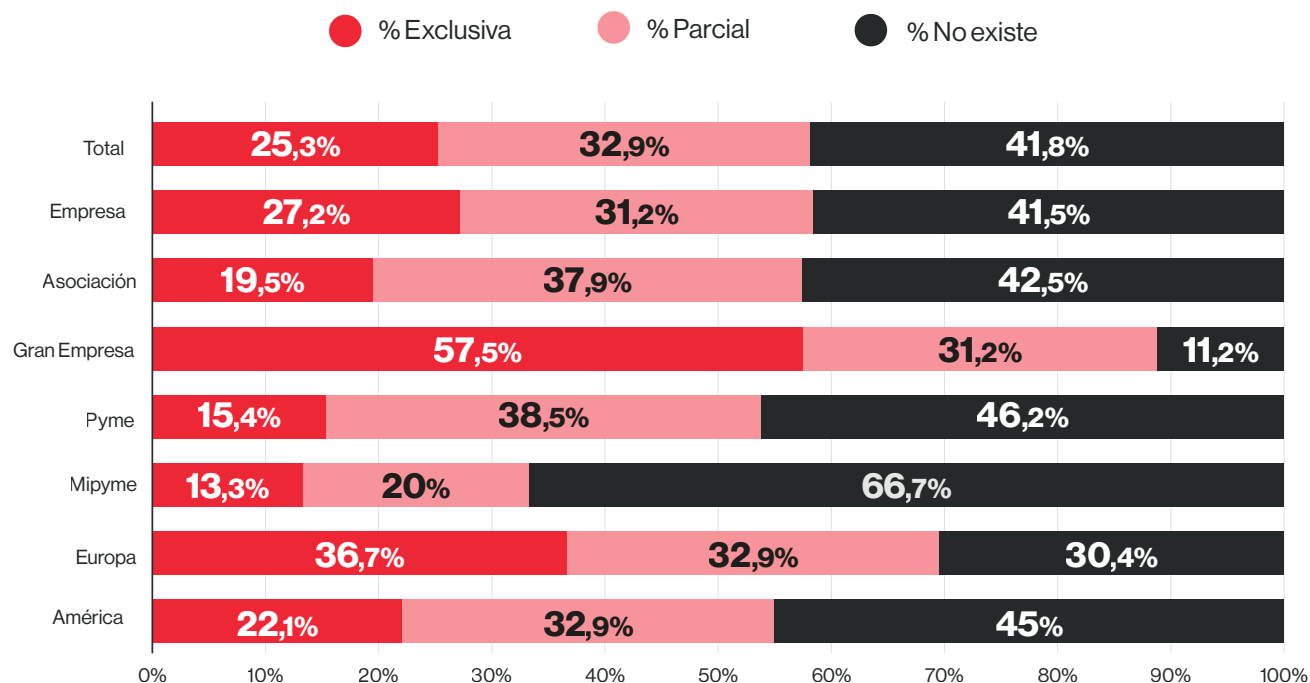
Figura 14

Porcentaje de organizaciones que cuentan con un departamento de RSC. Total de encuestados y diferencias entre asociación y empresa.



Organización interna de la función de la RSC

Figura 15
Porcentaje de organizaciones que cuentan con un departamento de RSC, según su tipo, el tamaño de empresa y su localización geográfica.



Organización interna de la función de la RSC

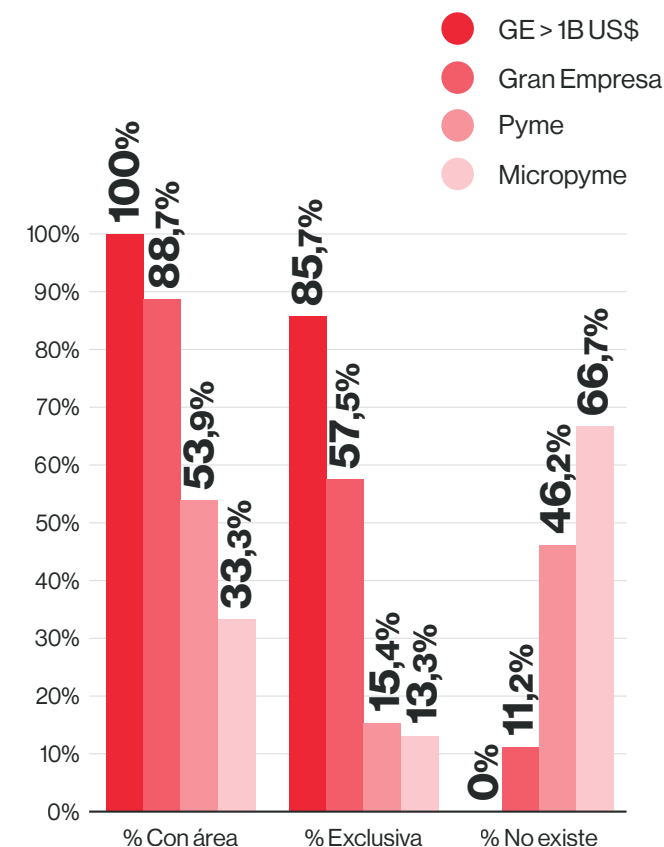
Si analizamos sólo a las empresas, vemos que el dato varía en función del tamaño de la organización –y dentro de ella, con la facturación–, ya que a medida que este aumenta, la RSC adquiere mayor relevancia, incrementándose el porcentaje de empresas iberoamericanas que tienen áreas dedicadas de forma exclusiva o a tiempo parcial a impulsar y liderar las acciones de RSC. Gran empresa (87,5% con área RSC, 55,2% exclusiva) / pyme (64,7% con área, 46,6% parcial) / mipyme (34% con área, 66% sin ninguna).

La Figura 16 desagrega el análisis por tamaño de empresa, confirmando que el tamaño es el determinante más fuerte de la institucionalización RSC. Así, el 100% de las grandes empresas con facturación superior a 1.000 millones de dólares (GE>1B US\$) cuenta con un área encargada de la RSC, de las cuales el 85,7% lo hace con dedicación exclusiva y un 14,3% a tiempo parcial. Este dato, que el III Observatorio situaba en el 92% con área y el 70,3% en exclusiva, confirma que en el segmento de mayor volumen de negocio la institucionalización de la función RSC está ampliamente consolidada y se refuerza con cada edición.

Al ampliar el foco a la gran empresa en su conjunto, el 88,7% cuenta con algún área RSC, el 57,5% con dedicación exclusiva y el 31,2% a tiempo parcial, y tan solo el 11,2% carece por completo de ella. La diferencia entre la gran empresa de más de 1B US\$ y el resto de la gran empresa es especialmente significativa, ya que la existencia de un área en exclusiva sube 28,2 puntos porcentuales (85,7% vs 57,5%), lo que refleja que la mayor presión regulatoria, el mayor escrutinio de inversores ASG y la mayor complejidad operativa llevan a las organizaciones de mayor facturación a consolidar equipos RSC completamente especializados.

Por otro lado, la mipyme, con el 66% sin ningún área, 53,4 puntos porcentuales frente a la gran empresa, muestra la mayor diferencia estructural del IV Observatorio evidenciando que la penetración en el segmento de menor tamaño sigue siendo insuficiente.

Figura 16
Porcentaje de empresas que cuentan con un departamento de RSC, según su tamaño.



Organización interna de la función de la RSC

La progresiva evolución de la RSC, tanto en su dimensión conceptual como en su aplicación práctica dentro de las organizaciones, unida al incremento de las obligaciones asumidas por las grandes empresas y al desarrollo del marco normativo asociado a esta materia, ha impulsado la necesidad de adoptar medidas específicas y de incorporar perfiles profesionales altamente especializados para su adecuada gestión. Asimismo, requerimientos crecientes en materia de sostenibilidad cada vez más relevantes, como la elaboración de informes de sostenibilidad, la inversión socialmente responsable, los procesos de debida diligencia en derechos humanos o los compromisos vinculados a la neutralidad climática están generando nuevas demandas organizativas que requieren mayores niveles de especialización, así como un papel cada vez más estratégico, visible y de liderazgo por parte de los departamentos de RSC.

Por otra parte, nueve de cada diez organizaciones encuestadas (88,4%) manifiestan estar de acuerdo con que la RSC se consolidará como una forma natural de hacer negocios basada en la idea de valor compartido, de la misma forma que lo han ido haciendo otras funciones como la de calidad (3,88 sobre 5). El consenso es especialmente sólido en la gran empresa (93,3%) y se mantiene por encima del 85% en todos los segmentos analizados.

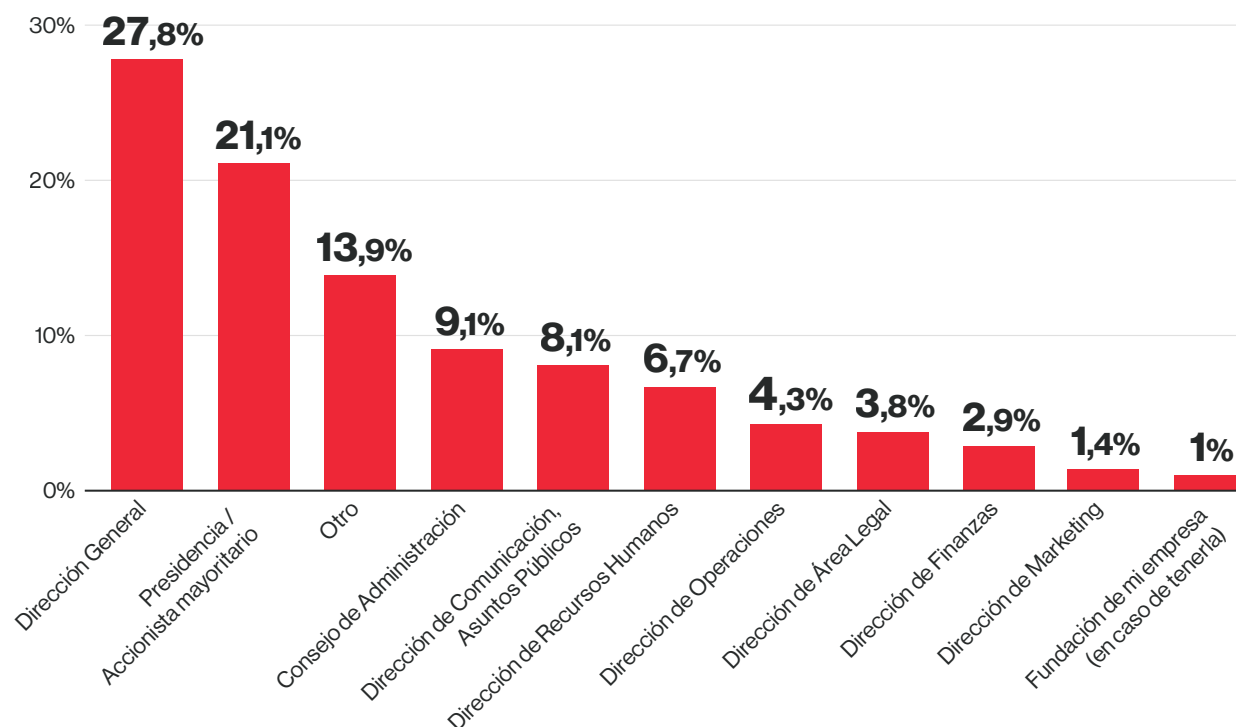
Asimismo, el 88,4% considera que las empresas con un área específica para impulsar las acciones de RSC están mejor preparadas para enfrentar los futuros desafíos (3,97 sobre 5). Este porcentaje supone un aumento de 3,8 puntos porcentuales respecto al III Observatorio (84,6%), consolidando la percepción de que la especialización RSC es una ventaja competitiva. Un acuerdo particularmente intenso en la gran empresa (91,9%) y en la mipyme (88,1%), y se mantiene consistente entre Europa (88,6%) y América (88,4%).

Organización interna de la función de la RSC

3.2 La función del directivo de responsabilidad social, cada vez más relevante

La dependencia jerárquica del área RSC se consolida en los niveles más altos del organigrama. El 27,2% depende de la Dirección General, el 24,1% de la Presidencia/Accionista mayoritario y el 9,2% del Consejo de Administración, sumando entre todos el 60,5%. Este posicionamiento estratégico es condición necesaria para la transversalidad que exige la RSC actual. Directivas como la Directiva sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad (CSRD) y la Directiva de Diligencia Debida (CSDDD) refuerzan esta tendencia al hacer del incumplimiento RSC un riesgo legal para los órganos de gobierno.

Figura 17
Área de la que depende el responsable de RSC por tipo, tamaño de empresa y localización geográfica.



Organización interna de la función de la RSC

3.3 Formación de equipos frente a contratación

La sostenibilidad se consolida progresivamente como un elemento estratégico de gobernanza, competitividad y gestión del riesgo. Un posicionamiento estratégico en la jerarquía organizativa que fortalece el rol del director o profesional de sostenibilidad (DIRSE), asignándole funciones exclusivas o compartidas con otras responsabilidades.

La creciente implicación de la alta dirección y el amplio consenso sobre el valor de contar con áreas especializadas reflejan que la profesionalización de la función RSC y el fortalecimiento del papel del DIRSE seguirán intensificándose en los próximos años. Este papel en auge demanda más profesionales especializados, capacitados para abordar los nuevos estándares que se están imponiendo, garantizar el cumplimiento normativo, e impulsar la estrategia de sostenibilidad.

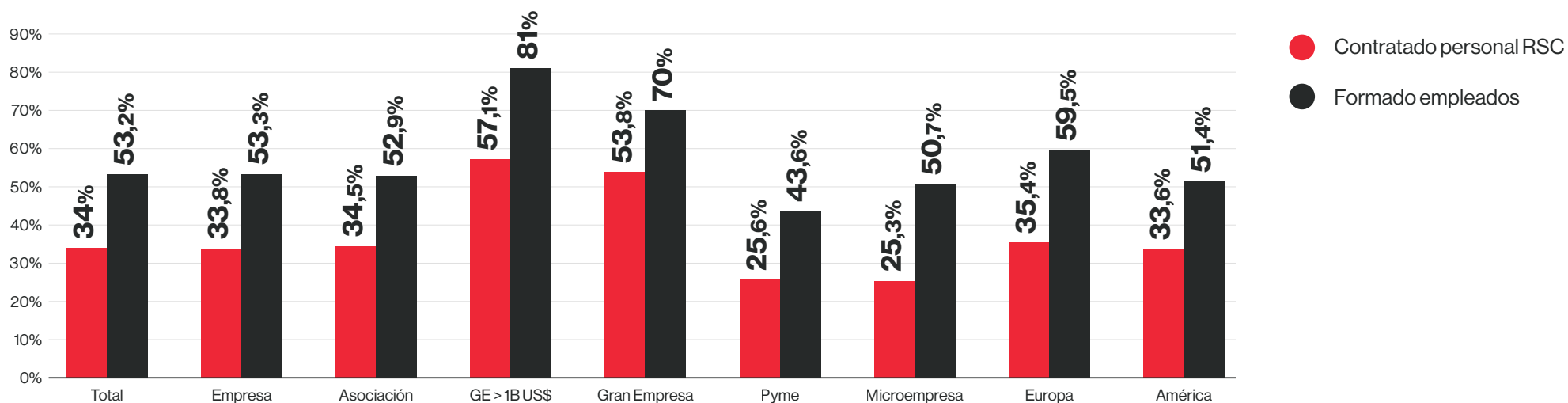
En el conjunto de la muestra, la formación supera ampliamente a la contratación, ya que el 53,2% de las organizaciones formó a algún empleado en sostenibilidad durante el último año, frente al 34% que incorporó personal específico para estas funciones. Esta brecha de 19 puntos revela una estrategia predominante de capacitación interna ante la necesidad de reforzar capacidades en sostenibilidad.

El hallazgo más relevante del capítulo es la fuerte correlación entre contratar y formar: el 84,4% de las organizaciones que incorporaron personal específico de sostenibilidad también formaron a sus empleados, frente a solo el 37,1% de las que no contrataron. Esto indica que la contratación de especialistas no sustituye a la formación, sino que actúa como catalizador: las organizaciones que fichan talento de sostenibilidad construyen a su alrededor una cultura de capacitación que se extiende al resto de la plantilla. La incorporación de un perfil experto parece desencadenar programas formativos más amplios, configurando un círculo virtuoso de profesionalización.

Por regiones, Europa supera a América en formación (59,5% vs 51,4%, +8,1 puntos porcentuales) con niveles de contratación prácticamente idénticos (35,4% vs 33,6%). La mayor intensidad formativa europea es coherente con un marco regulatorio –CSRD, taxonomía, diligencia debida– que exige actualización continua de competencias, mientras que la contratación de nuevos perfiles avanza a ritmo similar en ambas regiones.

Organización interna de la función de la RSC

Figura 18
Porcentaje de organizaciones, que han contratado personal específico de sostenibilidad y que han formado a empleados en RSC en el último año, por tipo, tamaño de empresa y localización geográfica.



Organización interna de la función de la RSC

3.4 La ausencia de asignación presupuestaria compromete el impacto y la credibilidad

El 93,8% de las organizaciones está de acuerdo con que la RSC debe permeabilizar todas las áreas de la organización (4,3 sobre 5), la proposición con mayor consenso del cuestionario. El descenso respecto al III Observatorio es de 3,1 puntos porcentuales (96,9%), un ajuste moderado que mantiene el valor por encima del 92% en todos los segmentos, alcanzando el valor máximo en la gran empresa (96%) y en Europa (95,7%).

Al analizar la distribución del presupuesto RSC, el IV Observatorio revela una fragmentación tripartita que define el momento actual de la función: el 33,3% de las organizaciones no dispone de presupuesto específico asociado a la RSC, el 33,3% gestiona entre el 0,1% y el 1% de sus ingresos, y sólo el 10,8% supera el umbral del 1%. Cabe decir que el 22,7% restante no respondió esta pregunta (Fig. 18).

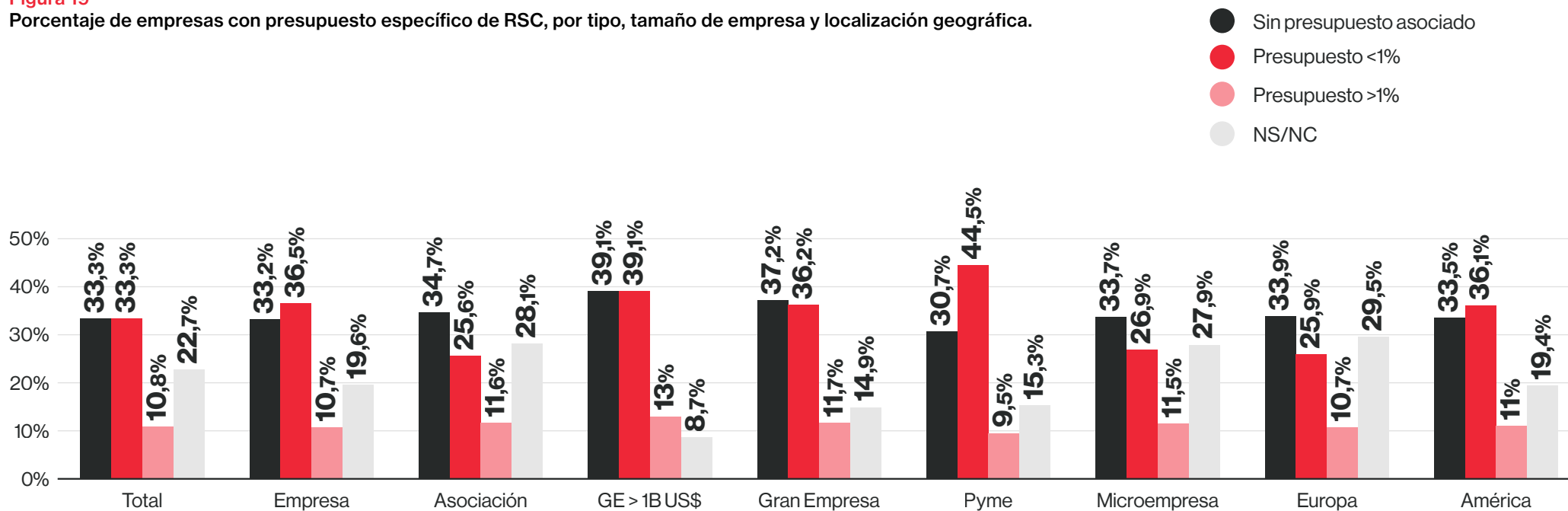
Cabe destacar que 22,7% de las organizaciones han preferido no contestar, porcentaje que si bien se ha reducido en 8,3 puntos porcentuales frente al último observatorio, hace que esta pregunta continúe siendo la pregunta con un mayor porcentaje de abstención de entre todas las realizadas en la encuesta utilizada para la elaboración del presente informe. Un indicador en sí mismo de la aún inmadura capacidad de tener identificado y cuantificado el coste, la inversión, el retorno y el impacto en esta área, como ya ocurre con otras más asentadas en las organizaciones.

Aumento en las respuestas que produce un salto del 22% al 33% (+11 puntos porcentuales) en organizaciones que declaran no tener presupuesto RSC específico, porque cada departamento incorpora la gestión responsable en su actividad diaria, que parece reflejar una evolución hacia modelos más integrados de gestión, donde la sostenibilidad deja de depender exclusivamente de un área concreta y pasa a incorporarse en la actividad diaria de diferentes departamentos. Sin embargo, esta transversalidad también plantea un desafío importante: cuando la inversión en RSC pierde visibilidad presupuestaria, resulta más complejo medir su impacto real, evaluar resultados y reforzar la rendición de cuentas.

Organización interna de la función de la RSC

Figura 19

Porcentaje de empresas con presupuesto específico de RSC, por tipo, tamaño de empresa y localización geográfica.



Organización interna de la función de la RSC

Otro hallazgo a destacar es la posición de la pyme, el único segmento en que el intervalo <1% supera el 40% (44,5%), lo que refleja que las empresas medianas han incorporado la RSC dentro de sus estructuras pero con dotaciones presupuestarias limitadas. En el extremo opuesto, la gran empresa presenta el mayor porcentaje sin presupuesto específico entre los segmentos de mayor tamaño (37,2%), dato que no significa ausencia de recursos sino que en estas organizaciones la RSC está frecuentemente integrada en los presupuestos de otras áreas –dirección general, comunicación, operaciones– sin asignación diferenciada. Las organizaciones con facturación superior a 1B US\$ son el segmento con el mayor % de presupuesto >1% (13%) y el menor NS/NC (8,7%), lo que confirma que a mayor escala, mayor formalización del compromiso presupuestario.

Por región, el contraste entre Europa (25,9% con presupuesto <1%) y América (36,1%) es el diferencial más significativo de la figura: las organizaciones iberoamericanas en América destinan presupuesto específico a la RSC con mayor frecuencia que las europeas. Sin embargo, Europa compensa con un mayor peso de NS/NC (29,5% vs 19,4%), lo que puede indicar tanto mayor reticencia a revelar la asignación presupuestaria como una mayor integración transversal de los costes RSC en el presupuesto general.

Voces referentes



Jose Miguel Tudela Olivares

Director de Sostenibilidad y Acción Climática



Con más de 50 años de experiencia, Enagás es un referente internacional en el desarrollo, operación y mantenimiento de infraestructuras energéticas. En el actual contexto de transición energética, la compañía ha definido una estrategia corporativa orientada a contribuir simultáneamente a la seguridad de suministro y a la descarbonización, impulsando un crecimiento sostenible y rentable, con especial foco en el desarrollo del hidrógeno renovable y otras moléculas bajas en carbono.

En este contexto, la sostenibilidad ha dejado de ser un ámbito accesorio para convertirse en un eje central de la estrategia corporativa. Esto se refleja, entre otros aspectos, en la existencia de una Dirección específica de Sostenibilidad y Acción Climática, encargada de identificar, impulsar y coordinar las iniciativas en materia ambiental, social y de buen gobierno en toda la organización. La existencia de un área dedicada no solo permite una mayor especialización técnica, sino que actúa como motor de transformación interna, impulsando la mejora continua y facilitando la integración de la sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones y en la cultura corporativa.

La posición de esta Dirección dentro del organigrama es, a su vez, un indicador clave del grado de madurez de la compañía en sostenibilidad. En el caso de Enagás, su actual ubicación en la Dirección General de Transición Energética pone de manifiesto su carácter estratégico y su estrecha vinculación con el negocio. Este posicionamiento permite que la sostenibilidad se incorpore desde las fases iniciales del diseño de proyectos y de la planificación de inversiones, algo especialmente relevante en sectores en transformación como el energético, donde la anticipación a los riesgos regulatorios, ambientales y sociales resulta clave.

Además, esta ubicación facilita que la sostenibilidad deje de ser una función aislada para consolidarse como un eje transversal que influye en la estrategia y orienta la toma de decisiones. De este modo, la Dirección de Sostenibilidad no solo impulsa iniciativas específicas, sino que contribuye a alinear a todas las áreas de la organización, reforzando la corresponsabilidad y favoreciendo una integración real en el negocio.

Voces referentes

En paralelo, la integración de indicadores ESG constituye otro elemento fundamental del modelo de gestión. Estos indicadores permiten, en primer lugar, medir de forma objetiva el desempeño de la organización en materia de sostenibilidad, transformando conceptos cualitativos en elementos cuantificables. Esto facilita una toma de decisiones basada en datos, así como la identificación temprana de riesgos y oportunidades con impacto en el negocio.

Desde una perspectiva estratégica, los indicadores ESG permiten evaluar la contribución real de la sostenibilidad al desempeño global de la compañía. En este sentido, Enagás ha definido indicadores ESG que se integran en los objetivos corporativos y están vinculados a los sistemas de retribución variable a corto y largo plazo de todos los profesionales. Este enfoque refuerza la alineación entre la estrategia de sostenibilidad y la gestión operativa, incentivando la mejora continua y la consolidación de la sostenibilidad en la gestión diaria.

Por otra parte, la correcta definición y gestión de los indicadores ESG desempeña un papel clave en la relación con los grupos de interés. Permiten comunicar de forma transparente, comparable y estructurada los avances de la compañía, reforzando la confianza de inversores y otros *stakeholders*. Además, facilitan la participación en índices y evaluaciones de sostenibilidad, donde Enagás mantiene posiciones de liderazgo en su sector, lo que refleja una gestión consistente y orientada a la mejora continua.

En definitiva, la existencia de un área específica de sostenibilidad, su adecuada posición organizativa y la integración sistemática de indicadores ESG constituyen pilares clave para consolidar un modelo empresarial sostenible, competitivo y orientado a la creación de valor a largo plazo.

04. Programas específicos de RSC y sostenibilidad



Programas específicos de RSC y sostenibilidad

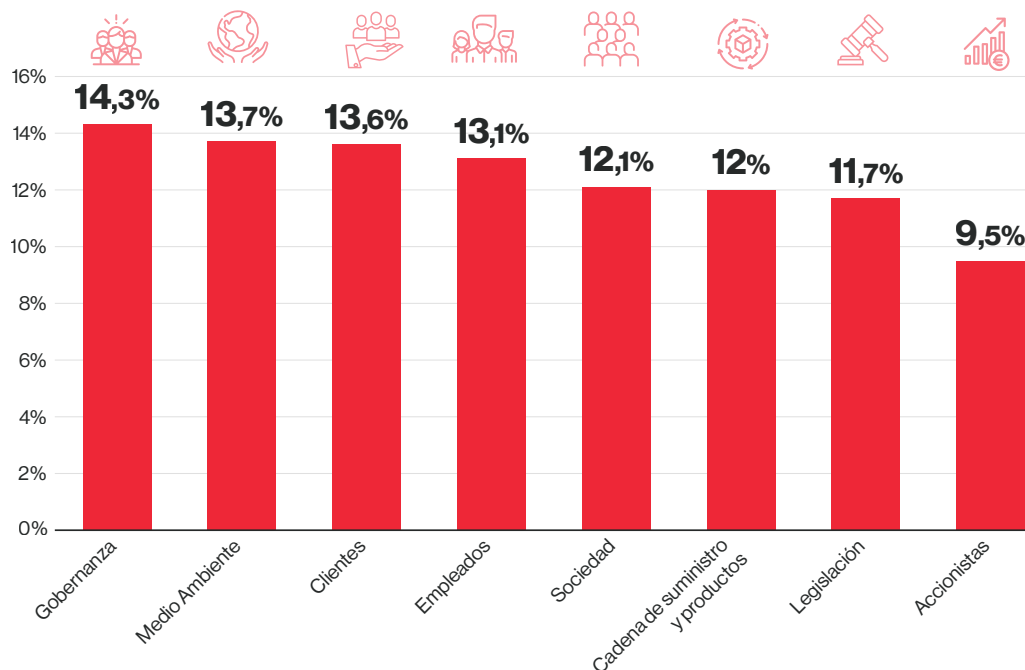
4.1 La importancia de los grupos de interés

Conocer y atender las expectativas de los stakeholders para ofrecer una propuesta de valor equilibrada para todos se ha convertido en uno de los tres objetivos más importantes para el 63,9% de las organizaciones iberoamericanas. Un porcentaje que se ha elevado 10,3 puntos porcentuales respecto al último Observatorio.

Cuando entramos a evaluar la importancia que tendrán los distintos ámbitos o grupos de interés en los próximos años, los resultados también muestran su compromiso de no dejar atrás ningún ámbito de actuación en la RSC. Por primera vez «gobernanza» (14,3% de peso ponderado) lidera el ranking, superando al «medio ambiente» (13,7%) que ocupaba la primera posición en las ediciones anteriores, seguidos muy de cerca por «clientes» (13,6%) y «empleados» (13,1%). Esta reordenación refleja la creciente importancia de la gestión ética y la transparencia como vectores de RSC, impulsados tanto por la demanda de inversores bajo criterios ASG como por las nuevas obligaciones normativas europeas. Y aunque «cadena de suministro» y «legislación» se encuentran en antepenúltima y penúltima posición respectivamente, crecen frente al año anterior, 0,2 y 1,4 puntos porcentuales respectivamente.

Figura 20

Priorización de ámbitos/grupos de interés en los próximos tres años.

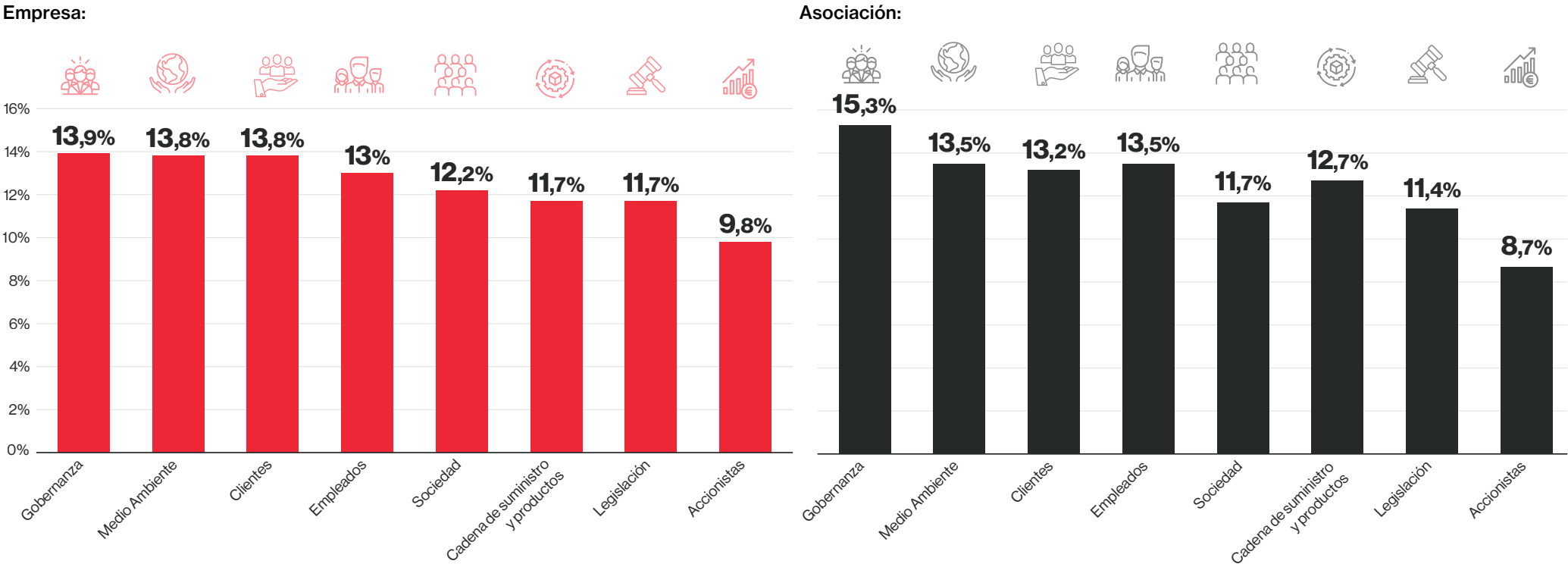


Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Cuando realizamos el mismo análisis diferenciando la muestra por tipo de organización, entre asociaciones empresariales y empresas, encontramos ligeras diferencias:

- Las **empresas** priorizan ligeramente más el «medio ambiente» (13,8% vs 13,5% asociaciones) y los «clientes» (13,8% vs 13,2%).
- Las **asociaciones** dan más peso a la «gobernanza» (15,3% vs 13,9% empresas), coherente con su misión articuladora y de incidencia institucional.

Figura 21
Priorización de ámbitos/grupos de interés en los próximos tres años (Asociación / Empresa).



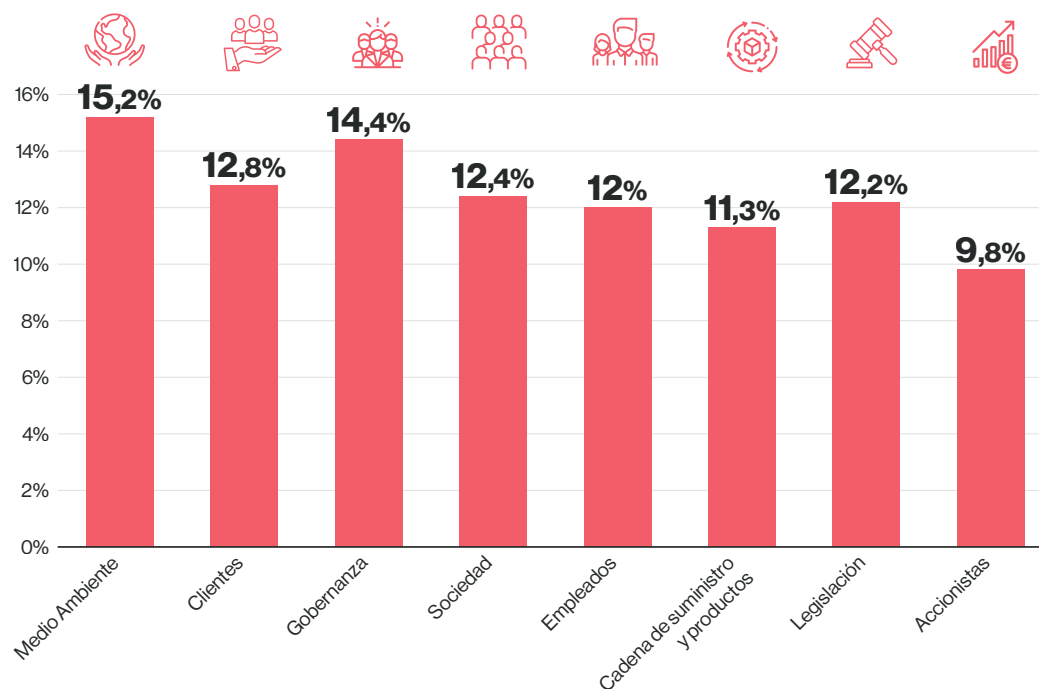
Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Cuando ponemos el foco en las empresas y categorizamos por tamaño de organización, el análisis revela que en la gran empresa el «medio ambiente» lidera la priorización (15,2%) por delante de la «gobernanza» (14,4%), mientras que en la pyme son los «clientes» quienes encabezan (14,4%) y en la mipyme el «medio ambiente» (14,7%). Las organizaciones de menor tamaño tienen una percepción más igualitaria, sin la especialización que surge de la escala.

Figura 22

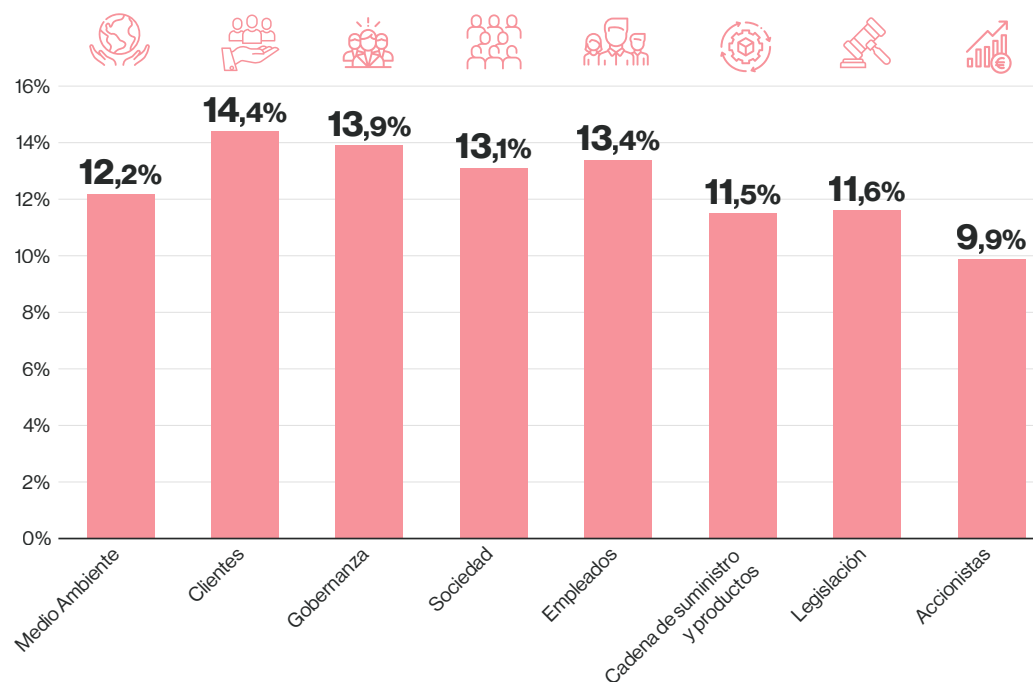
Priorización de ámbitos/grupos de interés en los próximos tres años (Gran Empresa, Pyme, Mipyme).

Gran Empresa:

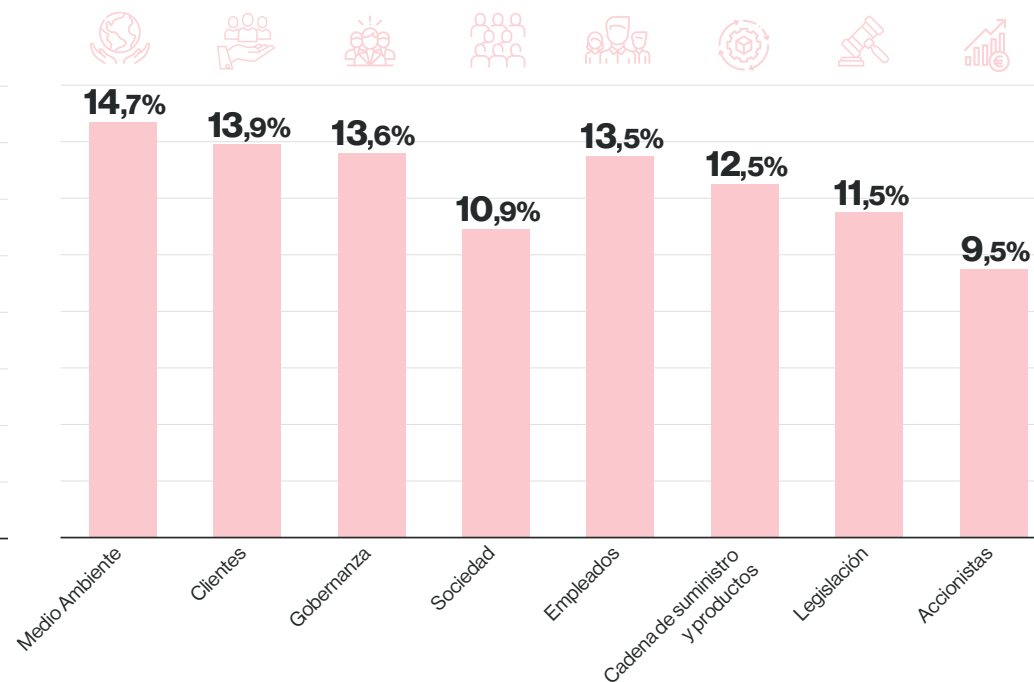


Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Pyme:



Mipyme:

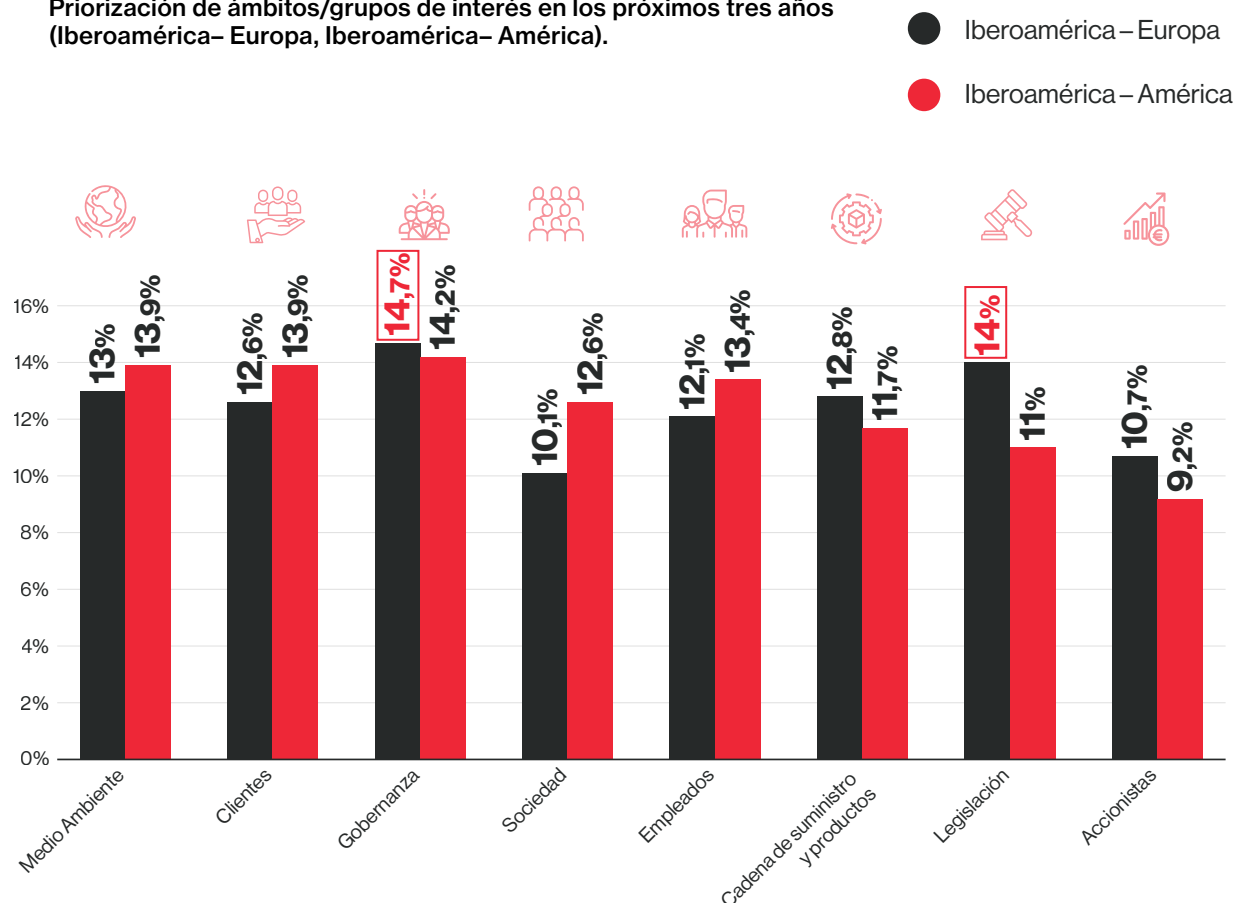


Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Cuando realizamos el análisis en función de la situación geográfica, se observa cómo los países iberoamericanos situados en Europa (España, Andorra y Portugal) priorizan «legislación» (14% vs 11% de América) que asciende 2,6 puntos porcentuales frente al anterior Observatorio, ocupando el segundo lugar, seguido de «medio ambiente» y «cadena de suministro», lo que podría explicarse por la reciente normativa aprobada en Europa y la prevista en los próximos años. Sin embargo, los países iberoamericanos ubicados en América dan prioridad a «los clientes», seguido del «medio ambiente».

Figura 23

Priorización de ámbitos/grupos de interés en los próximos tres años (Iberoamérica– Europa, Iberoamérica– América).



Programas específicos de RSC y sostenibilidad

4.2 Priorizar la acción para generar impactos

Una organización comprometida con la sostenibilidad es aquella que, más allá del cumplimiento legal, integra políticas, iniciativas y procedimientos para gestionar y reducir sus impactos ambientales y sociales, contribuyendo de forma activa al bienestar de sus empleados, comunidades y entorno. Todo ello debe sustentarse en un modelo de buen gobierno corporativo, basado en la ética, la integridad y la transparencia, como principios que orientan su gestión y garantizan una actuación responsable y sostenible.

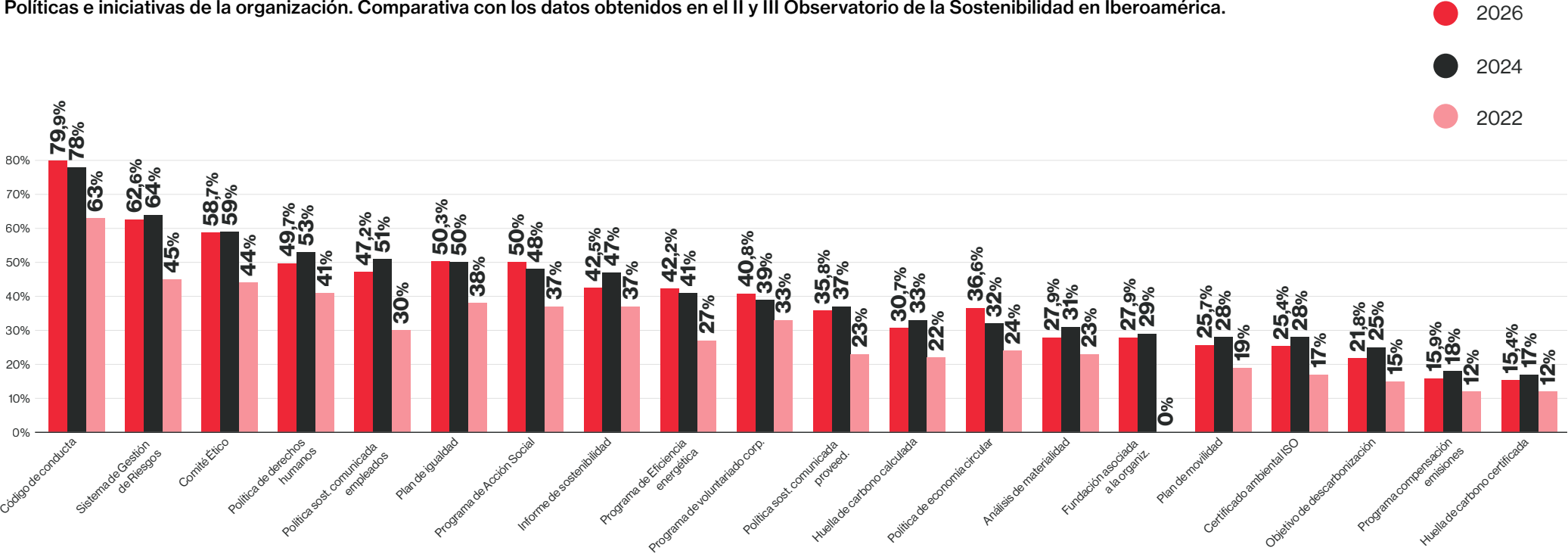
De las organizaciones iberoamericanas encuestadas, las iniciativas y las políticas que más se priorizan en su implantación son aquellas relacionadas con el buen gobierno y la sociedad, más que las acciones relacionadas con cuestiones ambientales. Como ejemplo, tres de cada cuatro organizaciones (79,9%) tienen implantados códigos de conducta, +1,9 puntos porcentuales más que en el informe anterior, mientras que solo una de cada cinco (21,8%) dispone de un objetivo de descarbonización.

Cuando realizamos una comparativa con los datos obtenidos en los dos informes anteriores, el IV Observatorio muestra una fase de estabilización tras el fuerte avance de 2022 a 2024. Además del ligero incremento en el caso de el código de conducta (+1,9 puntos porcentuales), la economía circular presenta el mayor avance (+4,6 puntos porcentuales frente al último informe) y el programa de acción social (+2 puntos porcentuales), mientras que los indicadores ambientales más exigentes se moderan, como es el caso de la huella de carbono calculada 30,7% (-2,3 puntos porcentuales) y certificado ambiental ISO 25,4% (-2,6 puntos porcentuales), al igual que el informe de sostenibilidad 42,5%, que presenta la mayor caída (-4,5 puntos porcentuales).

La comparativa con el II Observatorio (2022) confirma que el gran salto estructural se produjo en el periodo 2022-2024, con incrementos de hasta +21 puntos porcentuales, como fue el caso de la política de sostenibilidad comunicada a empleados y el plan de igualdad, y +19 puntos porcentuales en el caso del sistema de gestión de riesgos.

Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Figura 24
Políticas e iniciativas de la organización. Comparativa con los datos obtenidos en el II y III Observatorio de la Sostenibilidad en Iberoamérica.



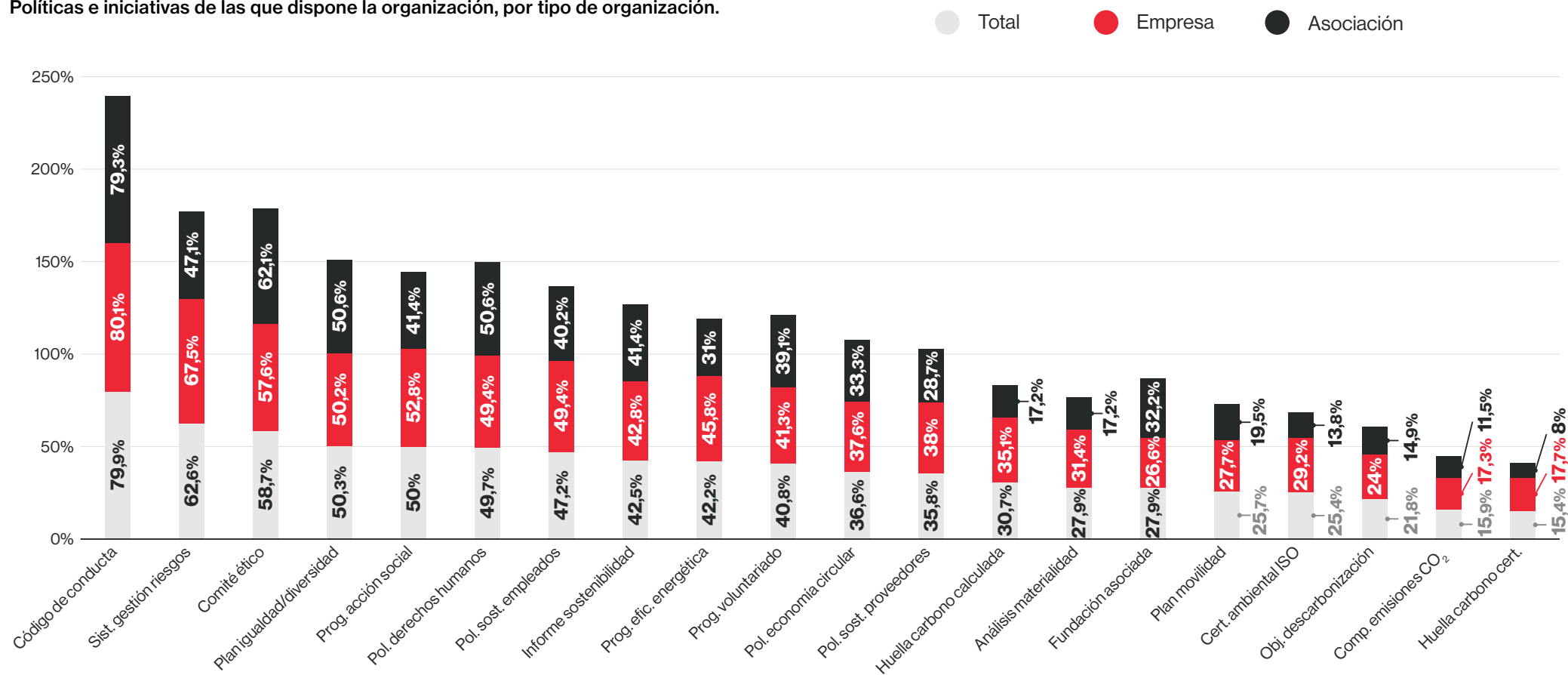
Programas específicos de RSC y sostenibilidad

El análisis por tipo de organización revela que el sistema de gestión de riesgos es la política con mayor brecha Empresa–Asociación (67,5% vs 47,1%) más de 20 puntos porcentuales de diferencia. El comité ético, en cambio, es más frecuente en asociaciones (62,1% vs 57,6%). Una diferencia de 4,5 puntos porcentuales que refleja cómo la ética institucional es un rasgo diferencial del sector asociativo. Las políticas ambientales son sistemáticamente más frecuentes en empresas, como es el caso de programas de eficiencia energética (Emp 45,8% vs Aso 31%) con 14,8 puntos porcentuales de diferencia, huella de carbono (Emp 33,1% vs Aso 23%) con 17,9 puntos porcentuales de diferencia y Cert. ambiental ISO (Emp 29,2% vs Aso 13,8%) con 15,4 puntos porcentuales de diferencia.

Si bien hay que indicar que el sector asociativo presenta una gran evolución frente a los datos obtenidos en el anterior informe, ya que la mitad de las asociaciones disponen, además de un código de conducta, de un comité ético, una política de derechos humanos y un plan de igualdad.

Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Figura 25
Políticas e iniciativas de las que dispone la organización, por tipo de organización.



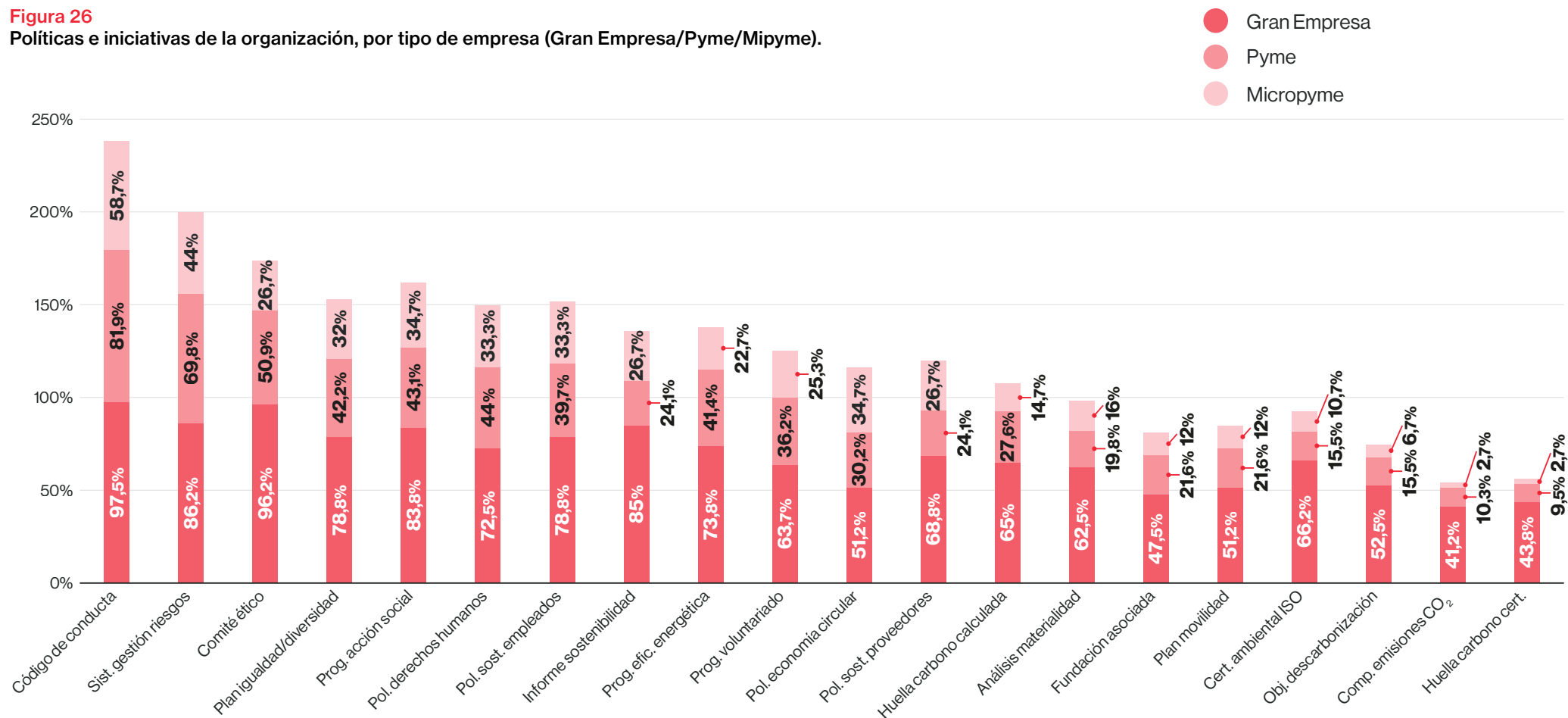
Programas específicos de RSC y sostenibilidad

La Figura 26 documenta las mayores brechas de tamaño del informe en políticas RSC. Comité ético: gran empresa 96,2% vs mipyme 26,7% (+69,5 puntos porcentuales). Informe de sostenibilidad: gran empresa 85% vs mipyme 26,7% (+58,3 puntos porcentuales). Objetivo de descarbonización: gran empresa 52,5% vs mipyme 6,7% (+45,8 puntos porcentuales). Aproximadamente 1 de cada 15 mipymes tiene un objetivo de descarbonización, frente a más de 1 de cada 2 grandes empresas.

Cuando el análisis lo realizamos por tipo de empresa (grande, pyme, mipyme), se observa la mayor brecha en el comité ético del que dispone el 96,2% de las grandes empresas vs 26,7% de las mipyme, 69,5 puntos porcentuales de diferencia. El informe de sostenibilidad con 58,3 puntos porcentuales de diferencia (gran empresa 85% vs mipyme 26,7%) y el objetivo de descarbonización, con 45,8 puntos porcentuales de diferencia (gran empresa 52,5% vs mipyme 6,7%). Aproximadamente 1 de cada 15 mipymes tiene un objetivo de descarbonización, frente a más de 1 de cada 2 grandes empresas.

Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Figura 26
Políticas e iniciativas de la organización, por tipo de empresa (Gran Empresa/Pyme/Mipyme).



Programas específicos de RSC y sostenibilidad

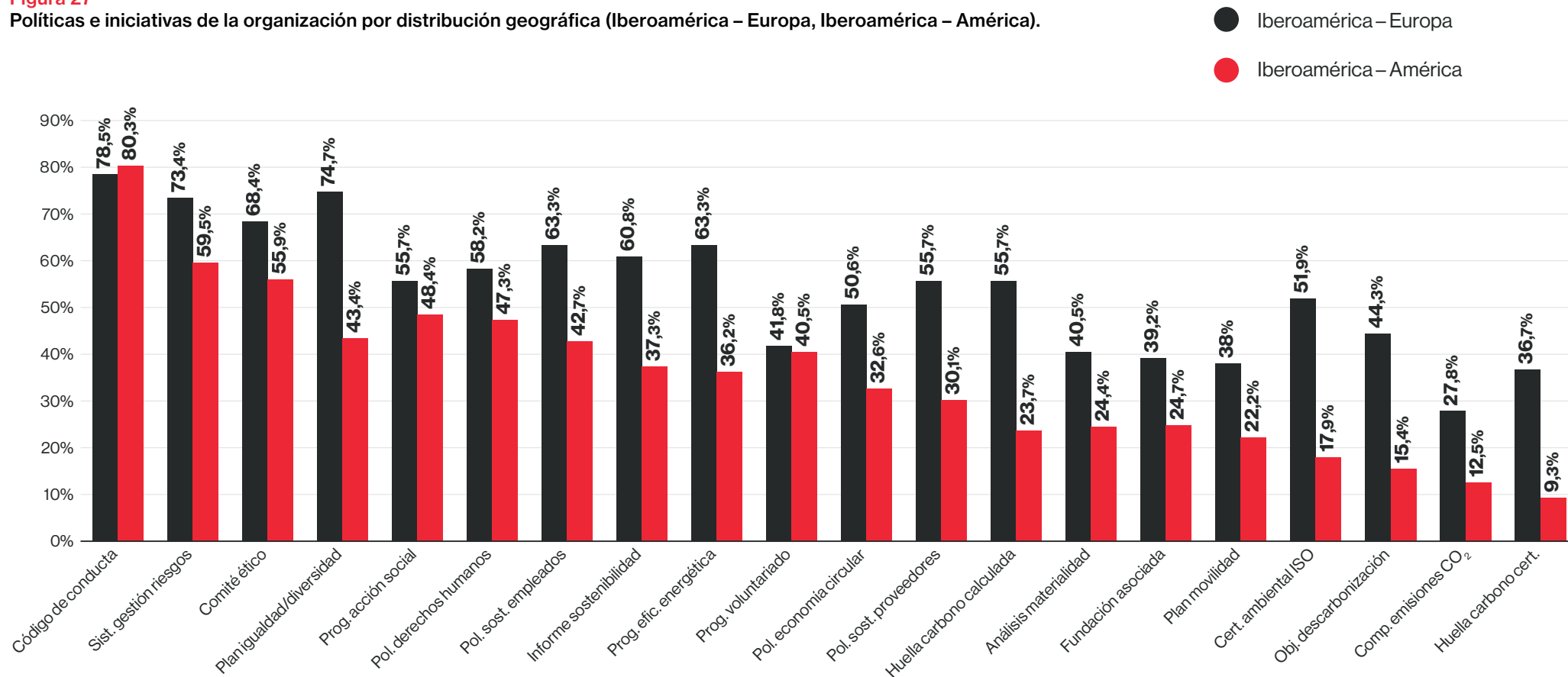
Cuando se realiza el análisis según la distribución geográfica, el establecimiento de códigos de conducta permanece como la acción más implantada en las organizaciones iberoamericanas con independencia geográfica, si bien los planes de igualdad se posicionan en el caso de las empresas ubicadas en Europa como la segunda acción (74,7% vs 43,4%) 31,3 puntos porcentuales de diferencia, una vez más impulsada por la legislación que en España desde el 2022 obliga a las pymes a disponer de uno.

A nivel global, se observa que las empresas localizadas en Europa tienen un mayor número de acciones implantadas y que le dan una mayor importancia a la huella de carbono calculada (55,7% vs 23,7%) con 32 puntos porcentuales de diferencia, el informe sostenibilidad (60,8% vs 37,3%) con 23,5 puntos porcentuales de diferencia, los programas de eficiencia energética (63,3% vs 36,2%) con 27,1 puntos porcentuales de diferencia y las políticas de sostenibilidad a proveedores (55,7% vs 30,1%) con 25,6 puntos porcentuales de diferencia. Una vez más, la regulación europea es el factor determinante, ya que todos los indicadores con mayor gap son políticas directamente exigidas por la CSRD, la Directiva de Igualdad o la Directiva de Diligencia Debida.

Programas específicos de RSC y sostenibilidad

Figura 27

Políticas e iniciativas de la organización por distribución geográfica (Iberoamérica – Europa, Iberoamérica – América).



Gobernanza, transparencia y sostenibilidad: claves para la competitividad empresarial



Edith Iturralde

CEO y Fundadora de **IPEGES Cia. Ltda.**



La sostenibilidad empresarial vive un momento decisivo en Iberoamérica. Si durante años muchas organizaciones centraron sus esfuerzos en cumplir requisitos regulatorios o comunicar iniciativas ambientales y sociales, hoy el reto es mucho más profundo: integrar la sostenibilidad en la estrategia de negocio y convertirla en una verdadera fuente de valor y competitividad.

En este contexto, el buen gobierno corporativo y la transparencia fiscal se han consolidado como pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad y permanencia de las organizaciones en el largo plazo. Aunque países como Ecuador cuentan con una normativa sólida en materia tributaria y de cumplimiento, todavía existe una importante brecha entre el cumplimiento formal y la incorporación efectiva de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la gestión empresarial.

Desde nuestra experiencia acompañando a organizaciones de distintos sectores y tamaños, observamos que muchas empresas continúan considerando los aspectos ESG como elementos complementarios o principalmente comunicacionales. Asimismo, persiste la percepción de que implementar estrategias de gobernanza y transparencia requiere grandes presupuestos o complejas estructuras corporativas. Sin embargo, la realidad demuestra que estas prácticas son accesibles para organizaciones de cualquier dimensión y constituyen una inversión estratégica más que un coste adicional.

La gobernanza y la transparencia ya no responden únicamente a una exigencia ética o regulatoria. Se han convertido en factores clave para fortalecer la confianza, gestionar riesgos y mejorar la capacidad de adaptación de las empresas. Las organizaciones que incorporan principios de rendición de cuentas, trazabilidad y toma de decisiones responsables están mejor preparadas para acceder a financiación, atraer inversión y responder a las crecientes expectativas de sus grupos de interés.

Voces referentes

Especial relevancia ha adquirido la transparencia fiscal. Lo que tradicionalmente se consideraba una cuestión técnica se ha transformado en un componente esencial de la reputación corporativa. En un entorno donde la información circula de forma inmediata, las malas prácticas pueden generar impactos reputacionales capaces de comprometer la credibilidad y el valor de una organización. La confianza, uno de los activos más importantes para cualquier empresa, se construye hoy sobre la capacidad de demostrar integridad y coherencia.

La integración de indicadores ESG resulta fundamental para avanzar hacia modelos de negocio más resilientes y sostenibles. Aunque en Ecuador se aprecia una evolución progresiva desde una visión centrada exclusivamente en la rentabilidad hacia una concepción más amplia de creación de valor, todavía existen desafíos relacionados con la falta de estandarización, medición y seguimiento del desempeño ESG.

Con frecuencia, la sostenibilidad continúa asociándose a acciones filantrópicas o a iniciativas ambientales aisladas. Sin embargo, su verdadero alcance reside en la capacidad de las organizaciones para gestionar de forma equilibrada

sus impactos económicos, sociales y ambientales. Los indicadores ESG permiten anticipar escenarios regulatorios, fortalecer la relación con clientes, colaboradores e inversores, identificar riesgos y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

En IPEGES creemos que la sostenibilidad empresarial comienza en la gobernanza. No puede entenderse únicamente como un conjunto de políticas o procedimientos, sino como una cultura organizacional basada en la ética, la transparencia y la responsabilidad. Generar confianza es, hoy más que nunca, una condición indispensable para asegurar la competitividad futura.

Por ello, hemos procurado aplicar internamente los mismos principios que promovemos en nuestros clientes. En 2020 nos convertimos en la primera consultora certificada B Corp de Ecuador, consolidando un modelo de gestión orientado a generar valor económico, social y ambiental. Posteriormente, obtuvimos reconocimientos como Empresa Socialmente Responsable y Empresa Segura, reafirmando nuestro compromiso con una gestión responsable y sostenible.

Más allá de las certificaciones, hemos trabajado en incorporar métricas de sostenibilidad en nuestras diferentes áreas de gestión, identificar nuestros asuntos materiales y fortalecer nuestra capacidad de generar impacto positivo para todos los grupos de interés. La sostenibilidad ha dejado de ser una función específica para convertirse en un criterio transversal de toma de decisiones.

El empresariado iberoamericano tiene hoy la oportunidad de evolucionar desde una visión reactiva hacia una estrategia de sostenibilidad integrada. En este nuevo escenario, las organizaciones que liderarán el futuro no serán necesariamente las más grandes, sino aquellas capaces de generar confianza, actuar con transparencia y adaptarse con éxito a los desafíos de un entorno cada vez más exigente. La sostenibilidad ya no es una opción ni una tendencia; es una condición esencial para construir empresas resilientes, competitivas y preparadas para el futuro.

05. Movimientos globales de promoción de la RSC



Movimientos globales de promoción de la RSC

5.1 La Agenda 2030 y los ODS

En 2015, todos los Estados miembros de la ONU aprobaron como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible diecisiete ODS junto con la planificación para su consecución. Estos diecisiete ODS son un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo¹. Y aunque actualmente se está progresando en muchos países, en general, no se está avanzando a la velocidad ni en la escala necesarias, según se evidencia en el informe [The Sustainable Development Report 2025](#). Por eso se considera clave que las organizaciones integren los ODS en sus estrategias empresariales y de gestión, de manera que contribuyan de forma directa a la consecución de estos y de sus 169 metas.

En este sentido, el 35,5% de las organizaciones encuestadas han incorporado la Agenda 2030 y los ODS a su gestión, lo que representa una caída de 9,2 puntos porcentuales frente al informe anterior, el retroceso más preocupante del IV Observatorio en este bloque. Mientras que un 28,2% está en proceso de incorporación y un 32,1% no lo ha integrado todavía, lo que representa 4,9 puntos porcentuales más que en el anterior informe. Esta caída se explica parcialmente por el mayor peso de pymes en la muestra (solo el 20,2% de las pymes tienen la Agenda integrada, frente al 62,9% de las grandes empresas), confirmando que el mayor reto se encuentra en extender su adopción a medianas y pequeñas organizaciones.

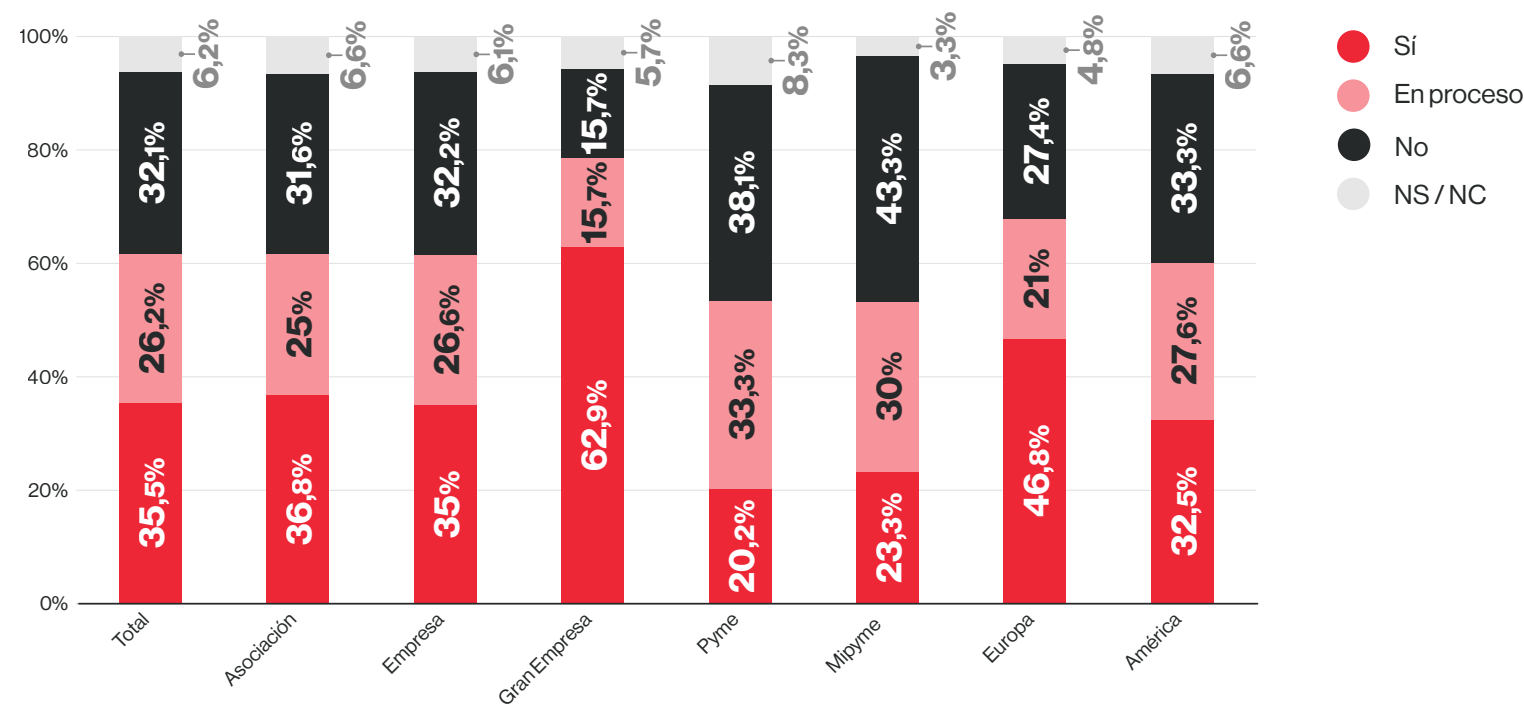
Cabe remarcar que, en esta ocasión, las asociaciones destacan frente a las empresas, ya que sólo el 36,8% de las asociaciones tienen integrada la Agenda 2030 y los ODS en su estrategia y gestión, frente al 35% de las empresas.

Si analizamos los resultados por situación geográfica, 46,8% de las organizaciones encuestadas localizadas en Europa tienen la integración realizada, frente al 32,5% de las organizaciones iberoamericanas localizadas en América. Datos en línea recientemente publicados en el informe [The Sustainable Development Report 2025](#) posicionan a Portugal y España entre los veinte países con mejor puntuación en el ranking que evalúa a 193 Estados (con la posición 14 y 20, respectivamente); los siguientes países iberoamericanos son Chile y Uruguay (en las posiciones 35 y 38, respectivamente). Sin embargo, Honduras se encuentra en la posición 125, Venezuela en la posición 115 y Guatemala en la posición 127. Remarcar que en general pierden posiciones en el ranking, nuevamente en línea con el retroceso preocupante que se evidencia en este IV Observatorio.

1. [Sustainable Development Goals](#)

Movimientos globales de promoción de la RSC

Figura 28
Porcentaje de organizaciones que tienen integrada la Agenda 2030 y los ODS en su estrategia y gestión, por tipo de organización.



Movimientos globales de promoción de la RSC

5.2 Criterios ASG: de la integración a la contribución

La incorporación de los ODS en la estrategias organizacional constituye un punto de partida, pero no un fin en sí mismo, ya que la fijación de objetivos exige además definir metas e indicadores que permitan medir, supervisar y mejorar la contribución de cada entidad a los objetivos globales. Muchos de estos indicadores se reflejan principalmente en la integración de los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG). Entre las organizaciones iberoamericanas encuestadas, el 34,5% ha incorporado indicadores ASG en su gestión, lo que supone un retroceso de 4 puntos porcentuales respecto al informe anterior. Una caída similar a la observada en los ODS, aunque más moderada. El dato positivo es el aumento de organizaciones que indican estar en proceso de hacerlo que ha pasado del 25% al 31%, un incremento de 6 puntos porcentuales, si bien casi una de cada tres organizaciones (31%) aún no ha integrado indicadores de desempeño ASG en su gestión. La reducción de "NS/NC" del 11,9% al 5,2% –una disminución de 6,7 puntos porcentuales– indica mayor claridad conceptual sobre los indicadores ASG.

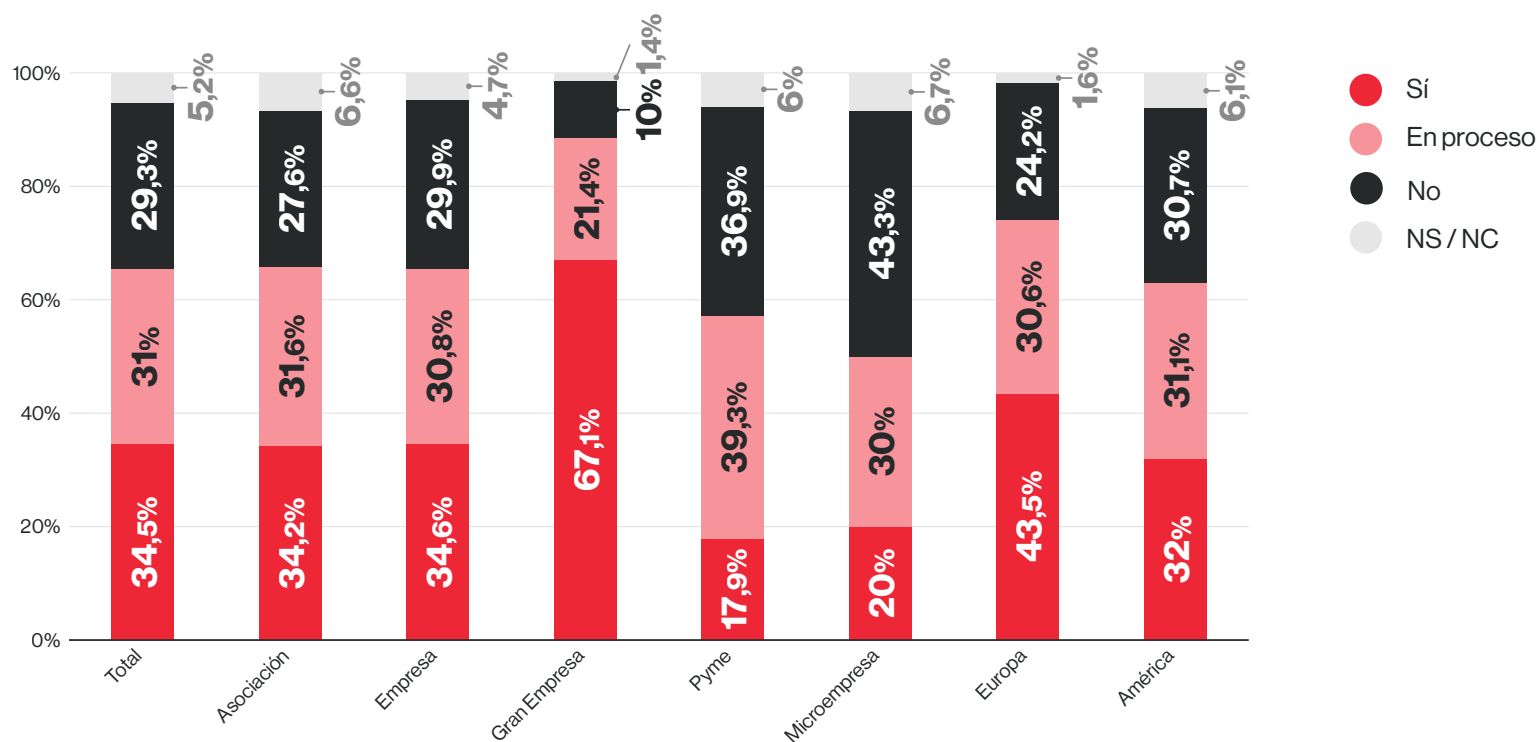
El comportamiento difiere de forma notable según el tipo de organización. Las asociaciones registran un avance claro, dado que el porcentaje de asociaciones que han integrado criterios ASG ha aumentado 6,4 puntos porcentuales frente al último informe (34,2% vs 27,8%). Sin embargo, en el caso de las empresas, aunque el cómputo de empresas que han integrado indicadores ASG en su gestión o están en proceso han aumentado 1,2 puntos porcentuales respecto al último informe, es relevante el descenso en 8,2 puntos porcentuales las organizaciones que afirman tener plenamente integrados dichos indicadores. Esta evolución probablemente responda a los cambios en los últimos años tanto en los estándares como en normativas que establecen los criterios ASG, que han generado incertidumbre y la necesidad de adaptación en las empresas. El segmento empresarial vuelve a evidenciar, además, una brecha extrema por tamaño, pasando del 64% de la gran empresa al 20,9% de las mipyme, una diferencia de 43,1 puntos porcentuales.

Esa misma relación se reproduce según la ubicación geográfica. El 74,1% de las organizaciones iberoamericanas ubicadas en Europa ya ha integrado los indicadores ASG o se encuentra en proceso de hacerlo, frente al 63,1% en América, si bien ambas regiones mejoran 2,8 y 4,5 puntos porcentuales respectivamente frente al informe anterior. Diferencia que cabe atribuirle al peso creciente que los criterios ASG están adquiriendo por la vía normativa.

Movimientos globales de promoción de la RSC

Figura 29

Porcentaje de organizaciones que tienen integrados indicadores ASG en su estrategia y gestión, por tipo de organización y localización geográfica.



Movimientos globales de promoción de la RSC

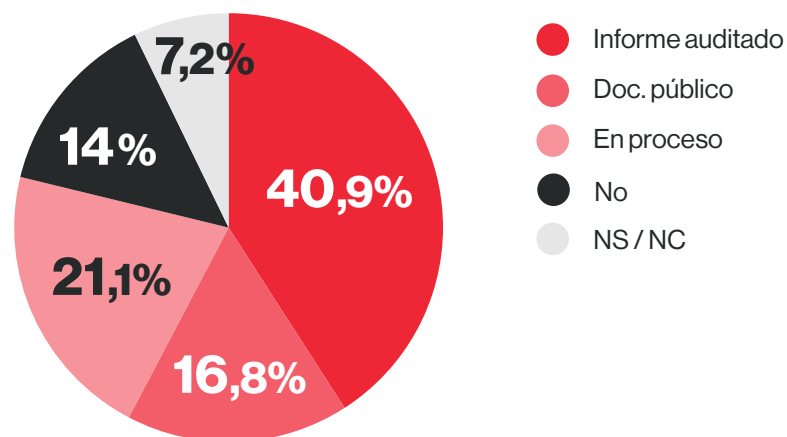
5.3 El cumplimiento legal, el buen gobierno y la transparencia, las piedras angulares de la sostenibilidad

Conviene recordar que una empresa verdaderamente sostenible es aquella que contribuye de forma activa y voluntaria a mejorar el entorno socioambiental y económico en el que opera. A través del cumplimiento legal, y por ende fiscal, la organización genera valor para la sociedad mediante el desempeño y el desarrollo de su actividad.

En este sentido, el buen gobierno fiscal es el indicador de mayor estabilidad del IV Observatorio: el 40,9% de las organizaciones recoge su información fiscal en un informe auditado, 1,3 puntos porcentuales más que en el último informe. Un 16,8% incluye un compromiso de buen gobierno y transparencia fiscal dentro de su marco económico financiero, accesible al público, una caída de 5,7 puntos porcentuales. No obstante, un 21,1% está en proceso de implementarlo y solo un 14% carece de compromiso fiscal, si bien mejoran frente a los resultados del último informe en 5,1 y 1,3 puntos porcentuales respectivamente. Esta solidez contrasta con los retrocesos en ODS e indicadores ASG y confirma que la transparencia fiscal tiene un nivel de institucionalización más robusto, respaldado por obligaciones legales más antiguas y exigentes.

Figura 30

Porcentaje de organizaciones que cuentan con un compromiso de buen gobierno y transparencia fiscal.



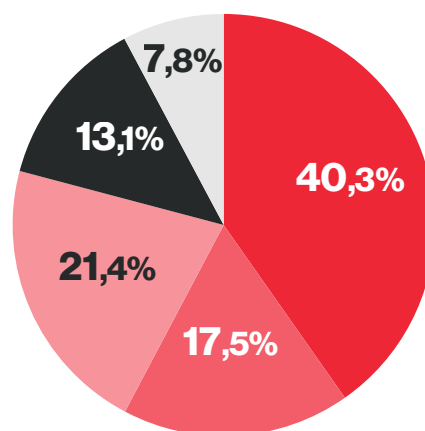
Movimientos globales de promoción de la RSC

Las asociaciones recogen su información en informe auditado con una frecuencia ligeramente superior a las empresas (42,5% vs 40,3%), posiblemente por sus obligaciones estatutarias de rendición de cuentas a los socios

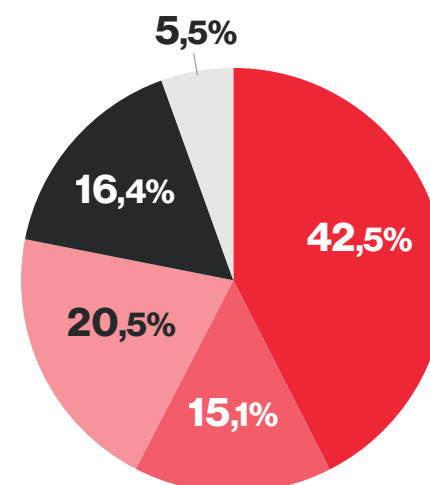
Una vez más, se evidencian notables disparidades entre las grandes empresas, las pymes y las mipymes, siendo las primeras las más destacadas en términos de buen gobierno y transparencia fiscal. La gran empresa alcanza el 60,6% con informe auditado –y las de facturación superior a 1B US\$ el 68,8%– frente al 25,4% de la mipyme. Una variación de 35,2 puntos porcentuales. En el extremo opuesto del compromiso, el 27,1% de las mipymes no dispone de ningún compromiso de transparencia fiscal, frente a sólo el 3% de la gran empresa: aproximadamente 1 de cada 4 mipymes carece de él. La pyme se sitúa en una posición intermedia (34,6% con informe auditado).

Figura 31
Porcentaje de organizaciones que cuentan con un compromiso de buen gobierno y transparencia fiscal por tipo de organización.

Empresa:



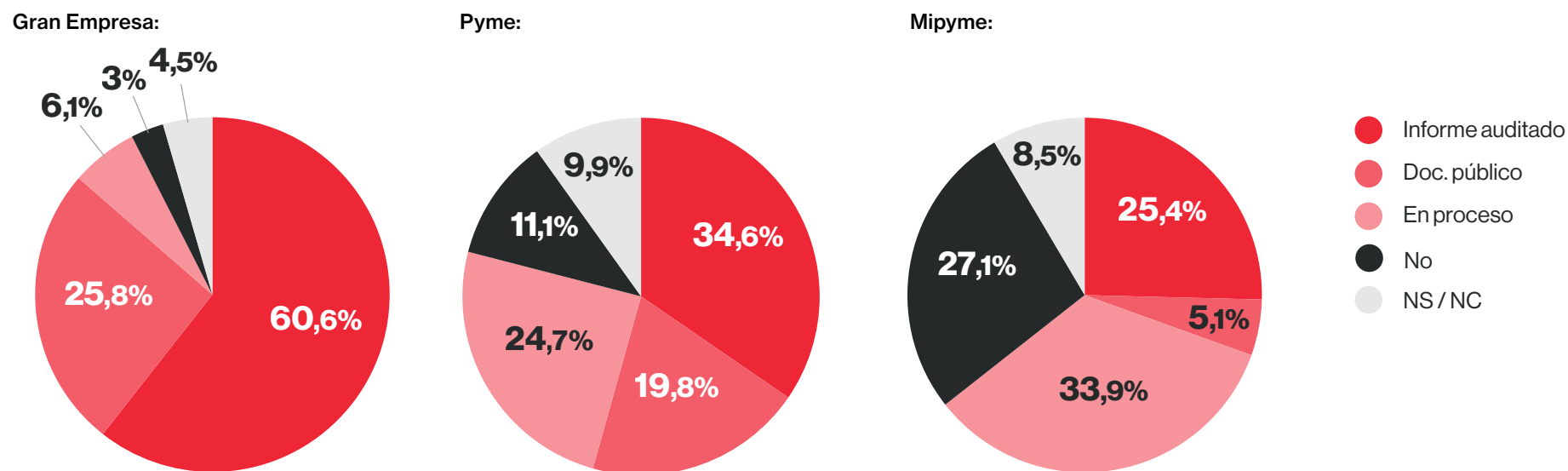
Asociación:



- Informe auditado
- Doc. público
- En proceso
- No
- NS / NC

Movimientos globales de promoción de la RSC

Figura 32
Porcentaje de organizaciones que cuentan con un compromiso de buen gobierno y transparencia fiscal por tipo de empresa (Gran Empresa, Pyme, Mipyme).



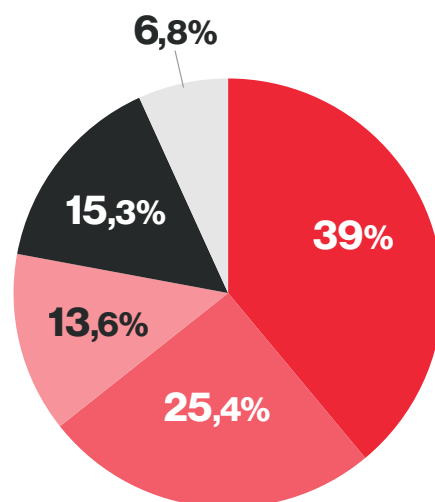
Movimientos globales de promoción de la RSC

Al analizar las organizaciones según su ubicación geográfica, se observa una mayor evolución en las organizaciones ubicadas en América, aumentando en 3,2 puntos porcentuales las organizaciones que disponen de un documento auditado y disminuyendo en 3,2 puntos porcentuales los que no disponen de él ni se encuentran en proceso, superando en 2,4 puntos porcentuales a las organizaciones ubicadas en Europa.

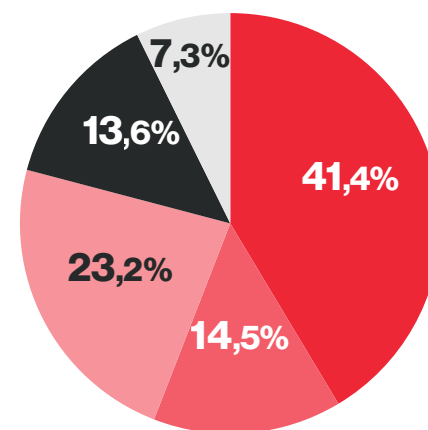
Figura 33

Porcentaje de organizaciones que cuentan con un compromiso de buen gobierno y transparencia fiscal, por distribución geográfica (Iberoamérica – Europa, Iberoamérica – América).

Iberoamérica – Europa:



Iberoamérica – América:



- Informe auditado
- Doc. público
- En proceso
- No
- NS / NC

Voces referentes



Carlos Arias Bouscayrol

Presidente del Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (CACIF)



En Guatemala, históricamente el sector privado organizado ha sido un actor fundamental en la generación de empleo, inversión y oportunidades para millones de personas. A lo largo de este tiempo, CACIF ha promovido el desarrollo económico y social del país guiado por los principios que dieron origen a la organización: la prevalencia del interés general sobre el particular, la convicción de que el sistema de libre empresa es el mejor medio para alcanzar el progreso económico y social, y la observancia estricta de las normas legales y constitucionales como base para la armonía de intereses.

Estos principios continúan orientando la actuación de CACIF y de las cámaras empresariales que lo integran, en un entorno global caracterizado por crecientes exigencias en materia de transparencia, sostenibilidad y rendición de cuentas. La ética empresarial, el respeto al Estado de derecho y la promoción de instituciones sólidas no solo fortalecen la confianza en el sector privado, sino que también contribuyen a generar la certeza jurídica, la estabilidad económica y la credibilidad que Guatemala necesita para atraer inversión, crear empleo formal y competir exitosamente en los mercados internacionales.

En línea con estos principios, CACIF impulsa iniciativas orientadas a contribuir al fortalecimiento institucional y a una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a resultados. Entre ellas destaca el Observatorio del Presupuesto, una plataforma técnica de análisis y propuesta mediante la cual el sector privado da seguimiento a la ejecución del gasto público y genera recomendaciones para mejorar la ejecución presupuestaria. A través de este esfuerzo, se busca impulsar la transparencia fiscal, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana, contribuyendo a la construcción de un entorno favorable para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible del país.

Desde la amplia representación sectorial de CACIF también se impulsan acciones que buscan contribuir al bienestar de Guatemala. Entre ellas destaca el Comité de Coordinación y Respuesta Empresarial ante Emergencias Humanitarias (CREEH), mecanismo que fortalece la capacidad de coordinación del sector privado frente a emergencias y desastres naturales, facilitando el intercambio de información y recursos entre empresas y autoridades.

Voces referentes

Asimismo, destaca el compromiso de CACIF con el desarrollo del capital humano como un elemento clave para la competitividad y el crecimiento sostenible. A través de CACIF Mujer se promueven oportunidades de formación, acceso a financiamiento e integración a cadenas productivas, mientras que CACIF Joven impulsa la participación de nuevas generaciones de empresarios mediante espacios de capacitación, diálogo y networking que fortalecen el liderazgo y la cultura empresarial.

Para Guatemala, donde persisten desafíos en materia de educación, salud, nutrición, infraestructura y empleo formal, el compromiso y la visión empresarial representan una oportunidad para multiplicar el impacto positivo de la inversión privada y contribuir al cierre de brechas de desarrollo. Esta visión se refleja de manera tangible en el Mapeo y Sistematización de Programas e Iniciativas Sociales Impulsadas por el Sector Privado y sus Fundaciones 2025, desarrollado por el Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala en coordinación con CACIF.

Este mapeo permite visibilizar y cuantificar el aporte que realizan las empresas y fundaciones empresariales al cumplimiento de los ODS, y también facilita una mayor articulación entre el sector privado, el gobierno, la cooperación internacional y las comunidades. En 2025 participaron 117 organizaciones que reportaron una inversión social de Q625,2 millones y la implementación de 216 iniciativas que beneficiaron a más de 450 mil personas en áreas como educación, salud, nutrición y primera infancia, capacitación técnica, bienestar integral, desarrollo económico y medio ambiente.

La experiencia demuestra que las alianzas multi-sectoriales son esenciales para ampliar el alcance y la efectividad de las iniciativas; que la participación de las comunidades, especialmente de las mujeres y los liderazgos locales, fortalece la apropiación de los proyectos; y que es necesario continuar impulsando inversiones en educación, salud, conectividad e infraestructura para acelerar el desarrollo nacional.

Las empresas guatemaltecas han demostrado que es posible combinar competitividad, innovación y compromiso social. El sector privado continúa impulsando iniciativas que generan oportunidades, fortalecen el capital humano y contribuyen al desarrollo sostenible del país. Esta labor responde a una visión de largo plazo en la que las empresas no solo crean riqueza y empleo, sino que también desempeñan un papel activo en la construcción de una Guatemala con mayores oportunidades, desarrollo y bienestar para todos.

Enlace del [Mapeo](#)

06. Evolución esperada en los próximos años



Evolución esperada en los próximos años

6.1 Los ODS frente a un mundo en crisis: nuevas prioridades para nuevas realidades

A menos de cinco años de la fecha fijada para el cumplimiento de la Agenda 2030, los avances conseguidos resultan insuficientes. Los sucesivos acontecimientos de los últimos años han ralentizado significativamente su progreso. A los efectos aún persistentes de la pandemia de COVID-19 se han sumado los conflictos geopolíticos internacionales, las tensiones comerciales, la fragmentación de las cadenas de suministro, los procesos inflacionarios, el aumento de las desigualdades sociales, los desplazamientos forzados de población, la creciente frecuencia de fenómenos climáticos extremos y, en algunos ámbitos, una creciente polarización en torno a las políticas de sostenibilidad. Todo ello ha generado un escenario global marcado por la incertidumbre, dificultando el avance hacia muchas de las metas establecidas.

En este contexto, la contribución coordinada del sector público y privado resulta más necesaria que nunca. Sin embargo, la capacidad de las organizaciones para contribuir al cumplimiento de los ODS depende de múltiples factores, entre ellos la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial y la priorización de aquellos objetivos sobre los que pueden generar un impacto más significativo. Esta cuestión cobra especial relevancia en un momento en el que las organizaciones deben equilibrar la respuesta a retos globales con la gestión de sus propias necesidades operativas, económicas y competitivas. Por ello, la contribución efectiva a los ODS requiere avanzar desde enfoques basados únicamente en el cumplimiento o la comunicación hacia modelos de gestión capaces de generar valor compartido, fortalecer la competitividad y producir impactos positivos medibles.

Entre los ODS que ganan más relevancia a nivel global se encuentran el ODS 7 «Energía asequible y no contaminante» (71,8%) liderando el ranking de relevancia global por primera vez, superando al ODS 13 «Acción por el clima» (54,7%) que presenta la mayor caída (-19,3 puntos porcentuales), pasando del 1º al 6º lugar en relevancia global. Por el contrario, el ODS 6 «Agua limpia y saneamiento» (64,5%) representa la mayor subida, escalando al 2º puesto desde la 5ª posición, no en vano, según el Informe mundial sobre el desarrollo de los recursos hídricos de 2024 de la ONU publicado por la Unesco, las crisis del agua amenazan la paz mundial. Luego el ODS 13 no pierde urgencia objetiva sino atención relativa frente a crisis energéticas e hídricas que se está incrementando debido a las crisis y los conflictos entre regiones, agravados por la actual situación geopolítica.

Evolución esperada en los próximos años

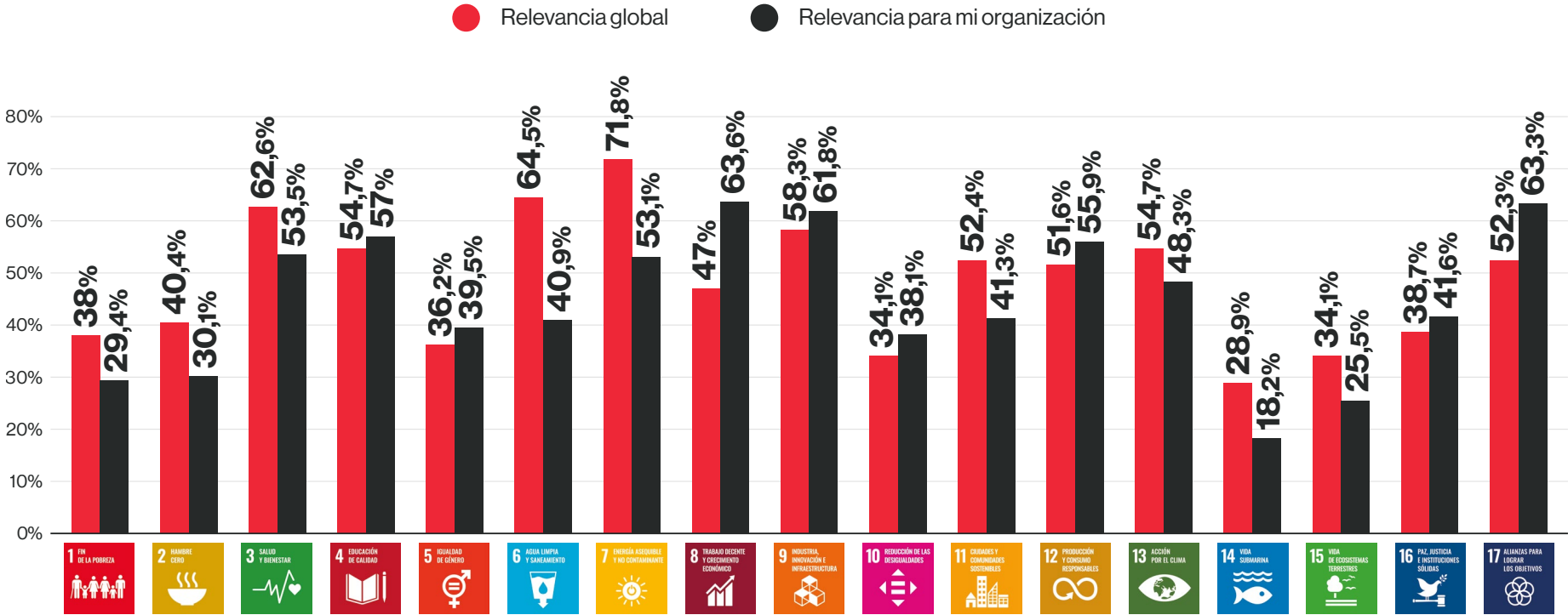
Sin embargo, a nivel organizativo, el ODS 8 «Trabajo decente y crecimiento económico» (63,6%) y el ODS 17 «alianzas para lograr los objetivos» (63,3%) lideran, muy por encima de su posición en relevancia global, reconociendo el papel esencial del tejido empresarial como impulsor del desarrollo económico y la creación de empleo, así como la importancia de fomentar alianzas y marcos de colaboración que contribuyan al logro de los objetivos comunes. La brecha entre agenda global y agenda organizativa es estructural: las organizaciones priorizan los ODS más directamente vinculables a su actividad económica.

El ODS 9 «Industria, innovación e infraestructura» y el ODS 4 «Educación de calidad», se mantienen en la cuarta y quinta posición respectivamente, poniendo de manifiesto la relevancia de la industria y la innovación, junto con el de la formación y la actualización de competencias profesionales de los equipos, como factores estratégicos para impulsar la competitividad y acelerar la transición hacia modelos más sostenibles.

Por último, destacar que al igual que en el último Observatorio, los ODS menos relevantes en los próximos tres años para las organizaciones iberoamericanas siguen siendo el ODS 14, «Vida submarina», y el ODS 15, «Vida de ecosistemas terrestres», tanto a nivel global como de organización.

Evolución esperada en los próximos años

Figura 34
Clasificación de los ODS en función de su relevancia en los próximos tres años, a nivel global y de de las organizaciones participantes en IV Observatorio.



Evolución esperada en los próximos años

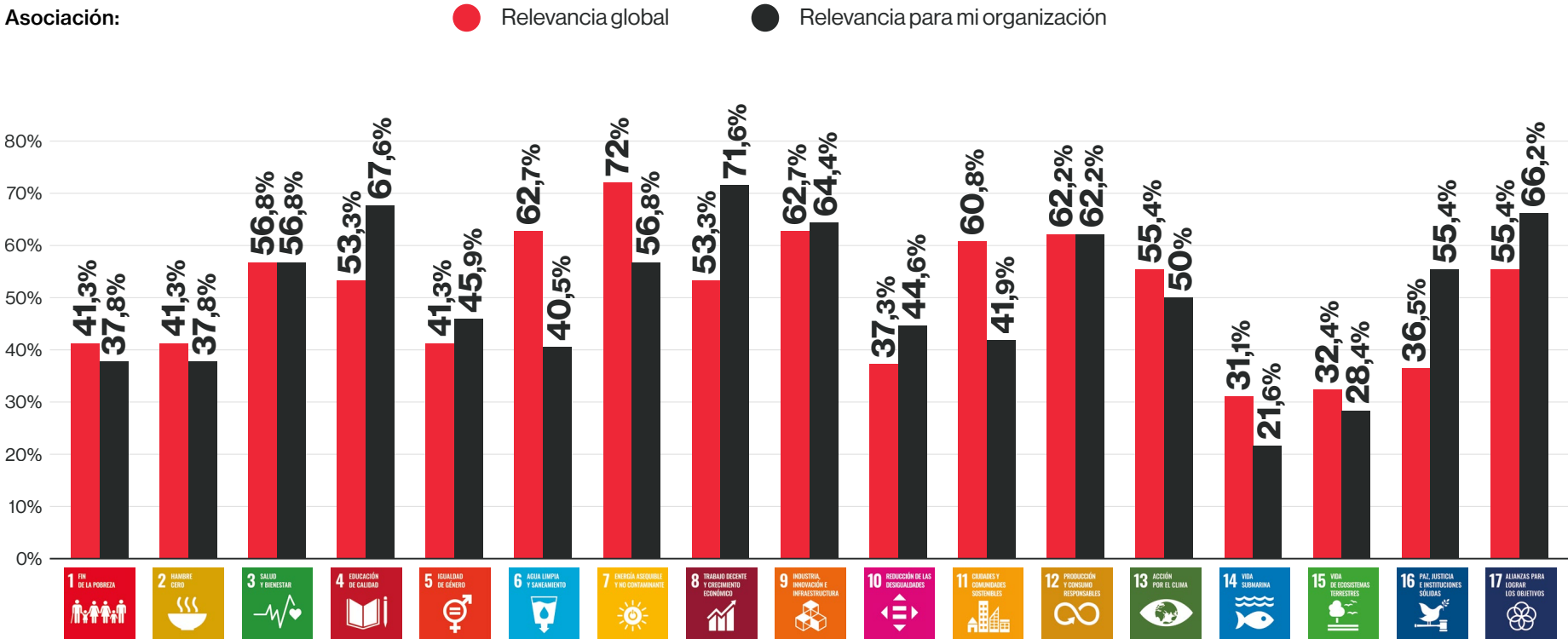
Al comparar los resultados por tipo de organización, se observan diferencias significativas en la priorización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las asociaciones muestran una mayor orientación hacia objetivos vinculados a la transformación social y la gobernanza, otorgando una relevancia superior al ODS 12 «Producción y consumo responsables», que alcanza el 62,2% frente al 47,9% registrado entre las empresas. Del mismo modo, conceden una mayor importancia al ODS 16 «Paz, justicia e instituciones sólidas» desde la perspectiva organizativa, con una diferencia de 18,6 puntos porcentuales respecto a las empresas (55,4% frente a 36,8%).

Por su parte, las empresas otorgan una mayor prioridad al ODS 3 «Salud y bienestar», considerado relevante por el 64,6% de las organizaciones empresariales frente al 56,8% de las asociaciones, reflejando la creciente preocupación por el bienestar, la salud laboral y la gestión del talento. Asimismo, ambas tipologías coinciden en reconocer la importancia de la acción climática, si bien las asociaciones muestran una valoración ligeramente superior del ODS 13 «Acción por el clima» en el ámbito global.

Por otro lado, el ODS 8 «Trabajo decente y crecimiento económico» continúa ocupando una posición destacada entre las prioridades de las asociaciones, alcanzando el 71,6% frente al 60,8% de las empresas. Este resultado pone de manifiesto la especial sensibilidad de estas organizaciones hacia la generación de empleo de calidad, la mejora de las condiciones laborales y el desarrollo económico inclusivo, aspectos estrechamente vinculados a su papel como representantes y articuladores de los intereses de diversos colectivos y sectores de actividad.

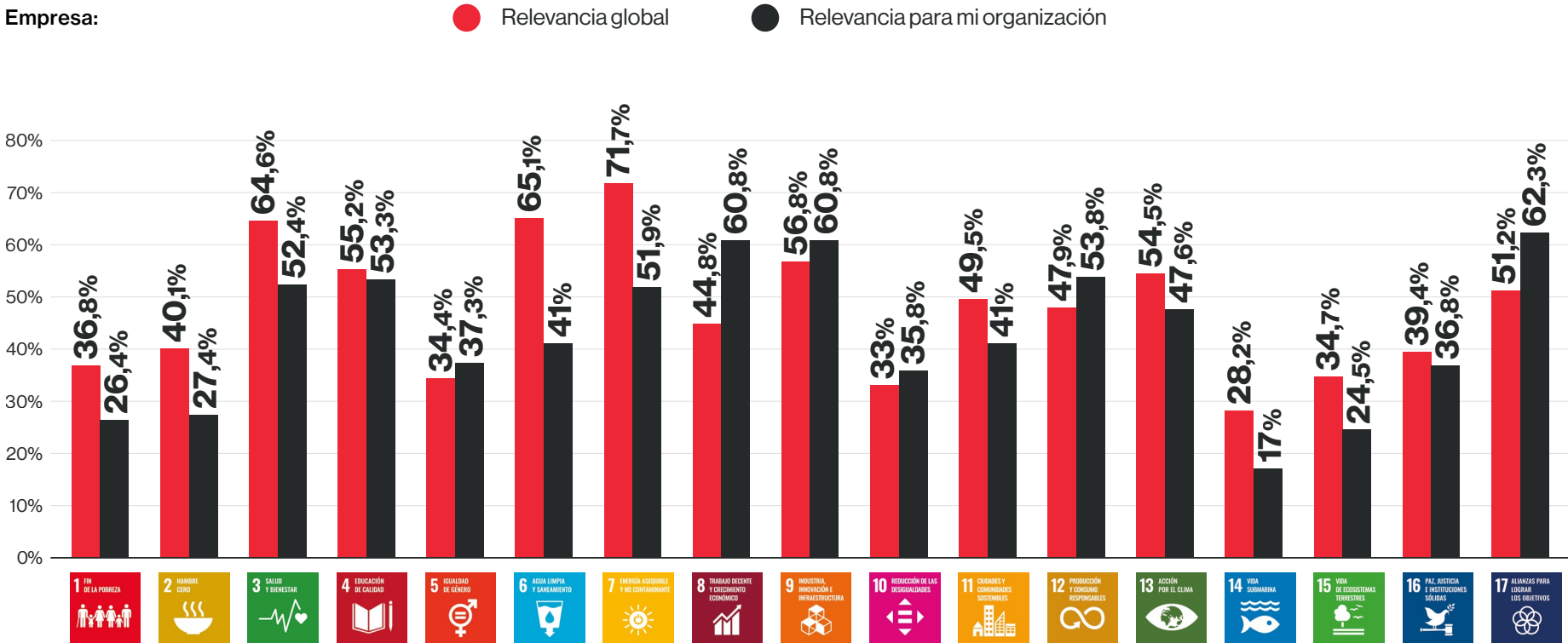
Evolución esperada en los próximos años

Figura 35
Clasificación de los ODS en función de su relevancia en los próximos tres años, a nivel global y de organización. Perfil de Asociación.



Evolución esperada en los próximos años

Figura 36
Clasificación de los ODS en función de su relevancia en los próximos tres años, a nivel global y de organización. Perfil de Empresa.



Evolución esperada en los próximos años

El análisis por tamaño organizativo revela diferencias significativas en la percepción y priorización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

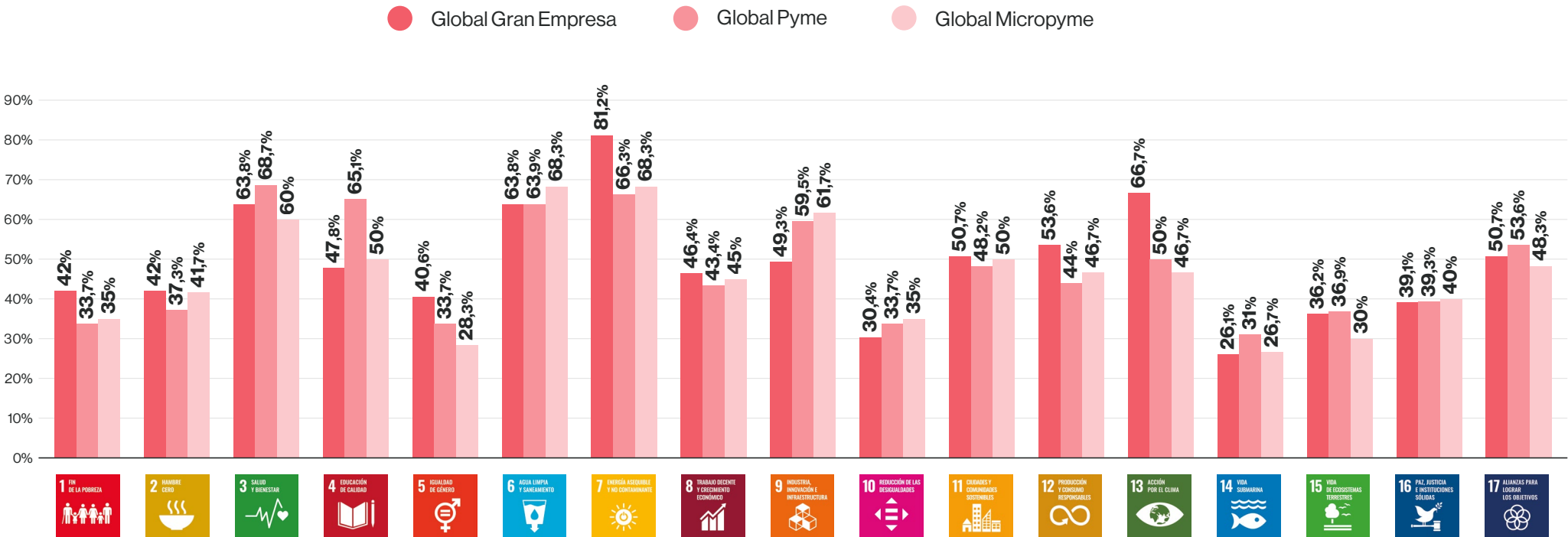
En la dimensión global, la relevancia otorgada a los desafíos ambientales aumenta conforme crece el tamaño de la organización. Así, el ODS 13 «Acción por el clima» presenta el gradiente más acusado, pasando del 46,7% en las mipymes al 66,7% en las grandes empresas, 20 puntos porcentuales de diferencia. Del mismo modo, el ODS 7 «Energía asequible y no contaminante» se sitúa entre las principales prioridades en todos los tamaños empresariales, aunque lidera con claridad en la gran empresa (81,2%), muy por encima de la pyme (66,3%) y la mipyme (68,3%).

En la dimensión organizativa, el patrón se invierte para varios objetivos sociales. La importancia del ODS 8 «Trabajo decente y crecimiento económico» es significativamente superior en mipymes (70%) que en las grandes empresas (52,2%), situando el empleo de calidad como eje de sostenibilidad más cercano a las organizaciones de menor tamaño. El ODS 17 «Alianzas para lograr los objetivos» es el más relevante para la mipyme (71,7%) y la pyme (66,3%), frente al 49,3% de la gran empresa, evidenciando una mayor dependencia de la colaboración y las alianzas para operar y crecer.

En contraste, las grandes empresas muestran una mayor orientación hacia el ODS 9 «Industria, innovación e infraestructura» (60,9%) y el ODS 7 «Energía asequible y no contaminante» (55,1%), reforzando el papel que la innovación, la transformación tecnológica y la eficiencia operativa desempeñan en sus estrategias de sostenibilidad y competitividad.

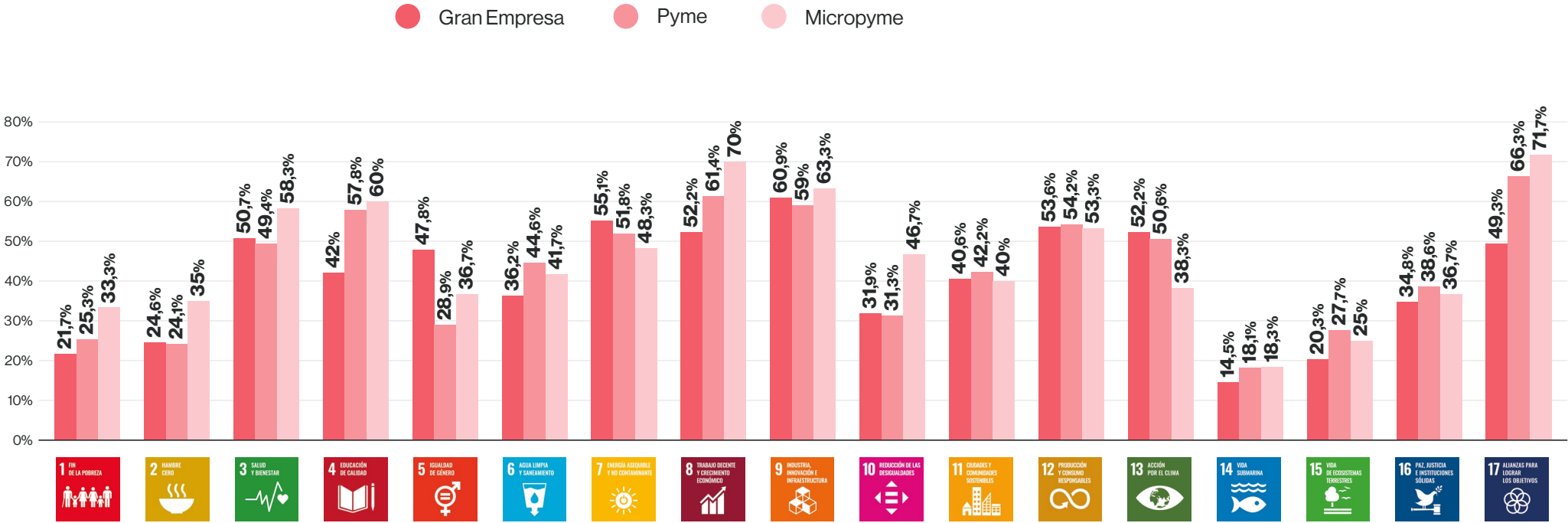
Evolución esperada en los próximos años

Figura 37
Clasificación de los ODS en función de su relevancia en los próximos tres años, a nivel global. Por tipo de organización.



Evolución esperada en los próximos años

Figura 38
Clasificación de los ODS en función de su relevancia en los próximos tres años, a nivel de organización. Por tipo de organización.



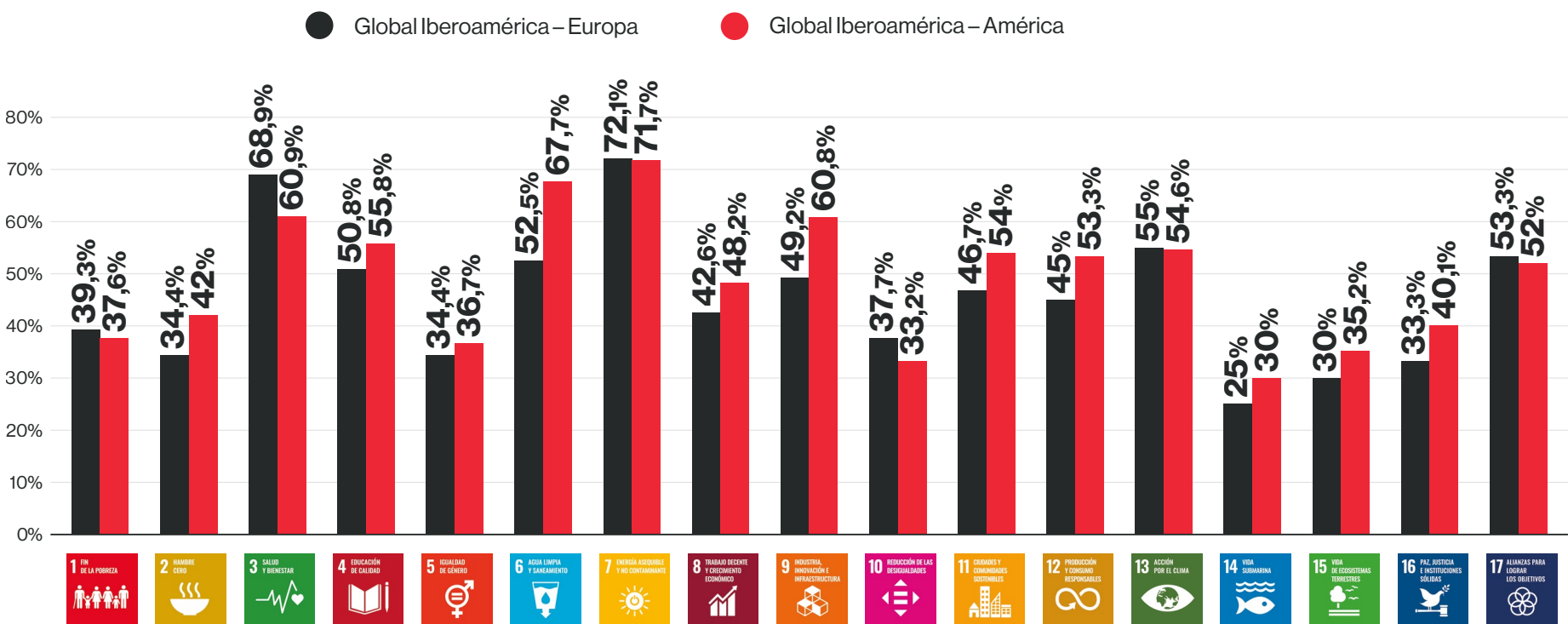
Evolución esperada en los próximos años

El análisis por región revela diferencias significativas en la priorización de los ODS en los próximos tres años entre Europa y América. A nivel global, las organizaciones americanas otorgan una mayor relevancia al ODS 6 «Agua limpia y saneamiento» (67,7% vs 52,5%). Desde la perspectiva organizativa es el ODS 4 «Educación de calidad» (60,2% vs 45%), el ODS 8 «Trabajo decente y crecimiento económico» (66,8% vs 51,7%), el ODS 13 «Acción por el clima» (51,3% vs 36,7%) y el ODS 17 «Alianzas para lograr los objetivos» (68,6% vs 43,3%), son los que representan la mayor diferencia.

Estos resultados reflejan que las organizaciones iberoamericanas con sede en América perciben como más urgentes los retos relacionados con el acceso a recursos básicos, la educación, la colaboración entre actores y la acción climática. Por su parte, las organizaciones europeas muestran una mayor orientación hacia objetivos vinculados a marcos de gestión y cumplimiento normativo, evidenciando las diferencias existentes entre ambos contextos económicos y sociales.

Evolución esperada en los próximos años

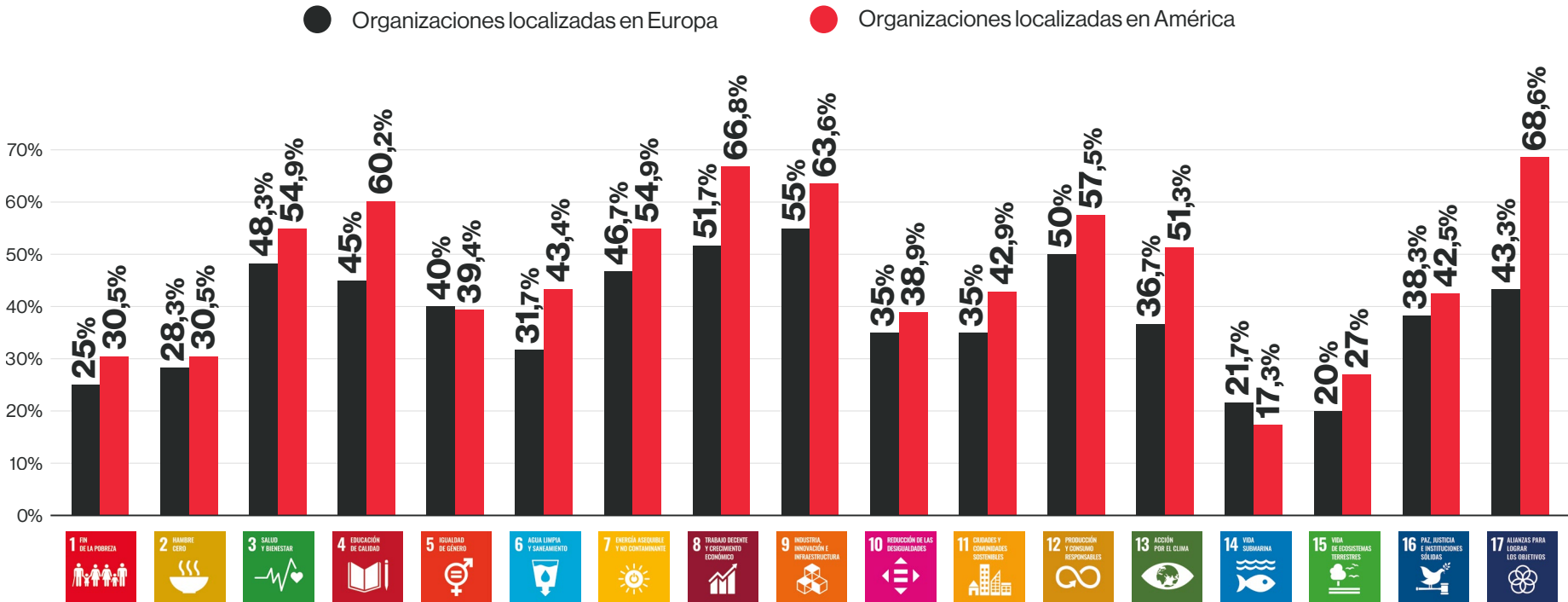
Figura 39
Clasificación de los ODS en función de su relevancia en los próximos tres años, a nivel global, por localización geográfica.



Evolución esperada en los próximos años

Figura 40

Clasificación de los ODS en función de su relevancia en los próximos tres años, para la organización, por localización geográfica.



Voces referentes



Esteban Santirso Palacios

Director Comercial **Arvensis Agro**



Biotecnología agrícola para un campo sostenible

En Arvensis Agro entendemos la sostenibilidad no como una tendencia, sino como una forma práctica de mirar al futuro de la agricultura. Somos una empresa española, familiar e internacional, con 28 años de trayectoria en el desarrollo de agronutrientes, bioestimulantes y soluciones de biocontrol. Nuestra primera venta fue a Marruecos y hoy estamos presentes en más de 55 países, con cerca del 70% de nuestra actividad procedente de mercados exteriores no europeos. (¿indicamos que en iberoamérica hacemos un 30% de las exportaciones Esa experiencia nos ha enseñado que no existe una única agricultura: cada zona tiene cultivos, suelos, presión climática, disponibilidad hídrica y formas de producir distintas.

Integrar la Agenda 2030 y los ODS en nuestra estrategia ha supuesto poner método, indicadores y prioridades a una convicción que ya formaba parte de nuestra forma de trabajar: llevar la biotecnología agrícola al campo para producir mejor, con más eficiencia y menor impacto. Hoy, más del 60% de nuestras ventas proceden de productos aptos para agricultura ecológica y contamos con 97 productos certificados por entidades como CAAE, Ecocert, Demeter, OMRI o BCS. De unas 280 formulaciones activas, más de

un tercio cuentan con certificación ecológica. La innovación es uno de nuestros principales motores. Aproximadamente (quitaría aproximadamente) seis personas, dentro de una plantilla cercana a las cuarenta, trabajan vinculadas a I+D+i, desarrollo y formulación. Cada año realizamos decenas de ensayos y lanzamos entre cuatro y cinco nuevas formulaciones, muchas de ellas tras años de trabajo y adaptación a cultivo.

Un ejemplo claro es nuestra línea de biofertilización, comercializada desde hace casi una década y en crecimiento desde entonces. Durante años se han aportado nutrientes al suelo sin preguntarnos si la planta podía absorberlos realmente. Hoy trabajamos con microorganismos capaces de fijar nitrógeno, solubilizar nutrientes y poner a disposición del cultivo parte de lo que ya existe en el suelo. En cereal y maíz hemos observado reducciones significativas de unidades fertilizantes de nitrógeno, y en olivo trabajamos sobre parámetros vinculados a la calidad de la aceituna, como el contenido en aceite.

Voces referentes

También avanzamos en formulaciones que reducen ineficiencias logísticas y de aplicación. Nuestra gama Flow, basada en fertilizantes en suspensión que minimizan pérdidas de nutrientes por lixiviación, permite transportar más concentración en menos volumen y resulta especialmente adecuada para nuevas formas de aplicación, como la aplicación mediante dron. En determinadas formulaciones podemos triplicar la concentración frente a valores habituales en líquidos convencionales. Esto significa menos volumen transportado, menos envase y mayor eficiencia.

En protección y manejo del cultivo, creemos en una transición progresiva e inteligente. Los productos químicos han permitido alcanzar las producciones actuales, pero el futuro exige reducir dependencias, minimizar residuos y combinar estrategias. Por eso trabajamos en extractos vegetales y soluciones de biocontrol que permitan avanzar hacia modelos más equilibrados, sin comprometer la rentabilidad del agricultor ni el acceso a alimentos asequibles.

Los indicadores ASG nos ayudan a demostrar con datos lo que defendemos con palabras. Contamos con certificación ISO 14001, monitorizamos consumos de agua y energía, gestionamos residuos mediante gestores autorizados y calculamos nuestra huella de carbono de alcance 1 y 2 para los ejercicios 2023, 2024 y 2025. En el ámbito social, apostamos por la formación interna, la conciliación horaria y la estabilidad: varias personas llevan más de diez años en la empresa y algunas superan los veinte.

De cara a los próximos años, consideramos prioritarios el ODS 2, por el reto de alimentar a una población creciente; el ODS 6, por la eficiencia hídrica; el ODS 8, porque sin rentabilidad y empleo digno no hay sostenibilidad real; el ODS 9, por el papel de la innovación; el ODS 13, por la adaptación climática; y el ODS 15, porque cuidar el suelo y los ecosistemas es proteger la base de la agricultura. El ODS 12 también está presente en nuestra forma de formular, producir, transportar y aplicar con mayor eficiencia.

Nuestra relación con Iberoamérica resume muy bien esta visión. Es una región con una agricultura enorme, diversa y viva: banana, berries, café, cacao, hortícolas, ornamentales y tantos otros cultivos que sostienen economías, paisajes y comunidades. Allí trabajamos con distribuidores locales, con distribución propia en Chile y con ensayos adaptados a cada zona. Porque nutrir, fortalecer y mejorar los cultivos también significa entender dónde crecen, quién los trabaja y qué futuro queremos construir con ellos.

Evolución esperada en los próximos años

6.2 Cambios en los riesgos que más preocupan

El IV Observatorio pone de manifiesto una transformación significativa en la percepción de los riesgos que afrontan las organizaciones iberoamericanas. Por primera vez desde el inicio de la serie histórica, la ciberseguridad (37,4%) se sitúa como la principal preocupación empresarial, prácticamente empatada con la crisis económica (37,1%), desplazando al cambio climático (31,7%) de la primera a la tercera posición, perdiendo 9,1 puntos porcentuales respecto al informe anterior. Este cambio no implica una menor conciencia sobre la emergencia climática, sino que refleja un contexto de policrisis en el que los riesgos tecnológicos, económicos y de integridad adquieren una mayor urgencia para las organizaciones.

Uno de los movimientos más destacados del ranking corresponde a la corrupción y el fraude, que ascienden del octavo al cuarto puesto, registrando el mayor crecimiento de todos los riesgos analizados (+10,2 puntos porcentuales). También aumenta la preocupación por la seguridad jurídica, que se consolida entre las principales inquietudes de las organizaciones en un entorno marcado por la incertidumbre regulatoria y geopolítica.

Las diferencias por tipología de organización muestran matices relevantes. Mientras las empresas sitúan la ciberseguridad como su principal preocupación (39,6%), las asociaciones continúan mostrando una mayor sensibilidad hacia la crisis económica (39,4%) y la seguridad jurídica (33,8%). Por su parte, las grandes empresas mantienen una mayor preocupación por el cambio climático (37,3%) que el conjunto de organizaciones, aunque la ciberseguridad (40,3%) continúa ocupando la primera posición entre sus riesgos prioritarios.

Desde una perspectiva geográfica, las organizaciones iberoamericanas ubicadas en Europa identifican la ciberseguridad como su principal desafío para los próximos años (45,6%), seguida de la crisis económica, la seguridad jurídica y la corrupción y el fraude. En América, aunque la ciberseguridad también ocupa una posición destacada, la preocupación se distribuye de forma más equilibrada entre los riesgos económicos, climáticos y de gobernanza, con una mayor relevancia relativa del cambio climático, el empleo de calidad y la inseguridad ciudadana.

En conjunto, los resultados evidencian una evolución del mapa de riesgos hacia preocupaciones más inmediatas y tangibles para las organizaciones en el contexto de policrisis global. La sostenibilidad continúa siendo una prioridad estratégica, pero en un contexto donde la resiliencia digital, la estabilidad económica, la integridad corporativa y la seguridad jurídica ganan protagonismo frente a riesgos que tradicionalmente habían liderado la agenda empresarial.

Evolución esperada en los próximos años

Figura 41
Principales problemas que impactarán a las compañías en los próximos tres años.

	% Total	% Empresa	% Asociación	% Gran Empresa	% Pyme	% Mipyme	% Europa	% América	% III Obs.
Ciberseguridad	37,4	39,6	31	40,3	42,5	35	45,6	35,3	36
Crisis económica	37,1	36,2	39,4	37,3	36,2	35	36,8	37,1	37,2
Cambio Climático	31,7	31,9	31	37,3	25	35	26,3	33	40,8
Corrupción y Fraude	29,5	31,9	22,5	26,9	31,2	38,3	29,8	29,4	19,3
Seguridad Jurídica	28,8	27,1	33,8	25,4	32,5	21,7	33,3	27,6	24,8
Empleo de calidad	19,4	16,4	28,2	17,9	18,8	11,7	12,3	21,3	17,4
Populismos	16,5	16,4	16,9	10,4	22,5	15	24,6	14,5	20,6
Inseguridad ciudadana	16,2	16,4	15,5	13,4	15	21,7	7	18,6	14
Salud y seguridad	14,4	15,9	9,9	20,9	12,5	15	12,3	14,9	11,9
Desigualdad	12,6	11,6	15,5	10,4	13,8	10	7	14	12,2
Desastres naturales	11,9	13	8,5	14,9	10	15	14	11,3	12,1
Desempleo juvenil	11,2	10,1	14,1	7,5	13,8	8,3	10,5	11,3	14,5
Ruptura cadena sum.	9	8,7	9,9	11,9	7,5	6,7	15,8	7,2	10,6
Pensiones	8,6	8,2	9,9	4,5	7,5	13,3	8,8	8,6	5,3
Derechos Humanos	5	5,3	4,2	9	2,5	5	0	6,3	20
Crisis Alimentarias	4	4,3	2,8	1,5	3,8	8,3	3,5	4,1	5,5
Discriminación	4	3,9	4,2	6	1,2	5	7	3,2	3,7

Evolución esperada en los próximos años

6.3 El impacto de la polycrisis en el compromiso con la sostenibilidad

Si bien el mundo ya venía enfrentándose a múltiples crisis interrelacionadas derivadas de conflictos geopolíticos, tensiones económicas, fenómenos climáticos extremos y transformaciones sociales aceleradas, la pandemia de COVID-19 supuso un punto de inflexión que puso de manifiesto la vulnerabilidad de los sistemas económicos y sociales a escala global. Desde entonces, la recuperación ha estado marcada por la convergencia de nuevos desafíos, entre ellos la persistencia de conflictos internacionales, la fragmentación geopolítica, las amenazas a la ciberseguridad, la inflación, la incertidumbre económica y la creciente polarización social. Todo ello configura un escenario de polycrisis en el que la sostenibilidad continúa posicionándose como una herramienta clave para reforzar la resiliencia y la capacidad de adaptación de las organizaciones.

De hecho, según la opinión mayoritaria de las organizaciones encuestadas, más de nueve de cada diez (90,9%) consideran que la importancia de la RSC dentro de las organizaciones ha aumentado desde la crisis de la COVID-19. Una afirmación que sube más de diez puntos frente al Observatorio anterior. Al mismo tiempo, un 88,4% estima que aquellas que cuentan con un área específica para impulsar acciones de RSC

están mejor preparadas para afrontar los desafíos posteriores a la pandemia, un incremento de 3,8 puntos porcentuales frente al último informe.

En este contexto, las organizaciones son cada vez más conscientes de su responsabilidad en la generación de valor social. De hecho, siete de cada diez entidades consultadas (74%) prevén asumir un papel más activo en la lucha contra los problemas sociales en los próximos años, si bien centrando sus esfuerzos en aquellos ámbitos que afectan de forma más directa a su actividad y grupos de interés, un aumento de 6 puntos porcentuales frente al último Observatorio. Por su parte, un 17% considera que mantendrá un nivel de implicación similar al actual, mientras que un 9% prevé reducir su participación debido a la incertidumbre económica y al complejo contexto empresarial, un incremento de 2,3 puntos porcentuales frente al último informe.

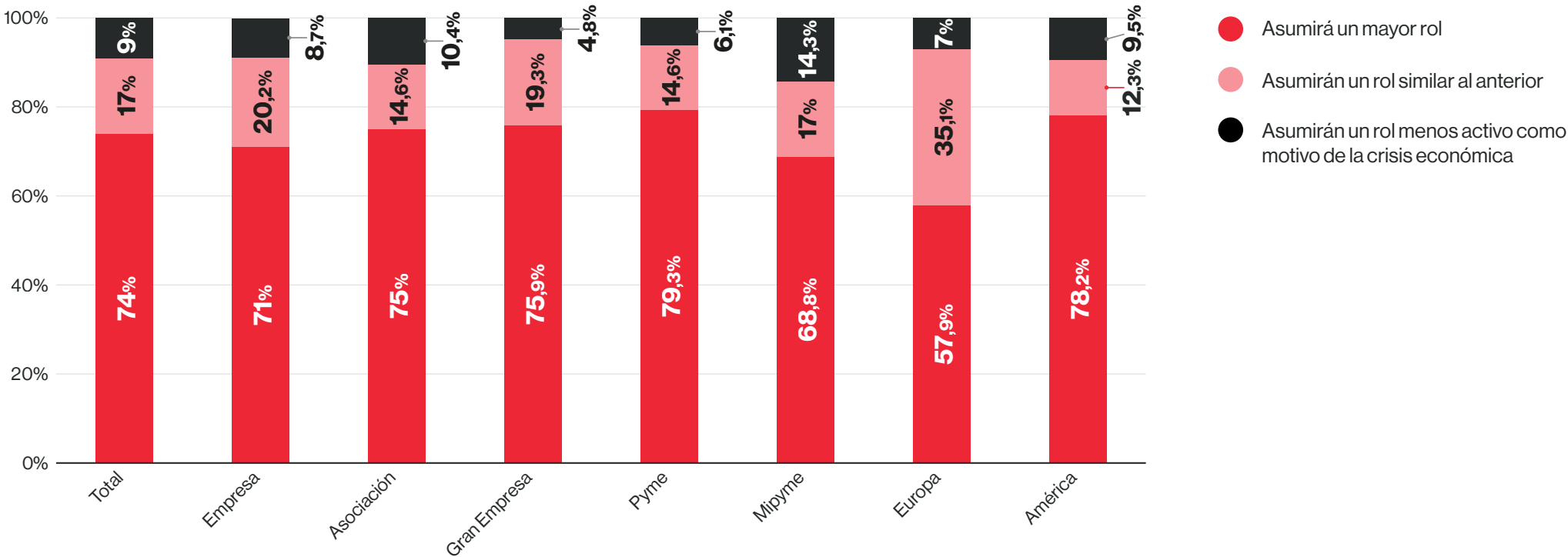
Las asociaciones muestran mayor propensión al rol activo (75% vs 71% de las empresas), en línea con su naturaleza orientada a la representación de intereses colectivos y la generación de valor social.

El análisis regional muestra diferencias relevantes. En América, el 78,2% de las organizaciones manifiesta su intención de asumir un papel más activo en la respuesta a los desafíos sociales, un incremento de 6,9 puntos porcentuales frente al último Observatorio, reflejando una fuerte expectativa sobre la contribución del sector privado al desarrollo sostenible. En Europa, en cambio, aumentan en 5,1 puntos porcentuales las organizaciones que consideran que mantendrán un nivel de compromiso similar al actual (35,1%), lo que podría indicar que parten de un grado de implicación social más consolidado y no perciben la necesidad de incrementar significativamente o un retroceso en base a la incertidumbre generada por la polarización en cuestiones de sostenibilidad.

En conjunto, los resultados sugieren que la sostenibilidad y la contribución social continúan formando parte de la agenda estratégica de las organizaciones iberoamericanas. No obstante, la tendencia actual apunta hacia modelos de actuación más pragmáticos y focalizados, donde las organizaciones buscan maximizar su impacto en aquellos ámbitos alineados con su actividad, donde cuentan con una mayor capacidad de actuación, influencia y generación de valor.

Evolución esperada en los próximos años

Figura 42
Rol que asumirán las organizaciones en la lucha contra los problemas de la sociedad tras la COVID-19, por tipo de organización y localización geográfica.



Movilidad con propósito: el compromiso de Alsa con un futuro sostenible y de calidad



Francisco Iglesias

Consejero Delegado de **ALSA**



Al echar la vista atrás, es indudable que la crisis de la COVID-19 supuso un punto de inflexión definitivo para el tejido empresarial global. Lejos de ser un paréntesis, la pandemia actuó como un riguroso "test de estrés" que puso a prueba la autenticidad de los compromisos corporativos. En nuestro caso, esta crisis no hizo sino demostrar la solidez de nuestros valores fundacionales y evidenciar hasta qué punto la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) forma parte real y profunda de la cultura empresarial de ALSA. La sostenibilidad y la RSC han dejado de ser áreas periféricas para consolidarse como pilares transversales e indispensables en la resiliencia y continuidad de cualquier negocio en la era post-pandemia. Las compañías ya no solo debemos generar valor económico, sino asumir un rol activamente protagonista en la resolución de los problemas de la sociedad.

En el horizonte de los próximos tres años, la gestión de los grupos de interés exige una priorización estratégica. Para ALSA, las **Personas** (nuestros empleados) y los **Clientes** constituyen nuestro foco primordial. De hecho, son dos de nuestros cinco valores corporativos esenciales; y es por ellos y para ellos por quienes cobran sentido los otros tres: la Seguridad, la Excelencia y nuestra decidida contribución a la Comunidad y al Medio Ambiente.

El foco en nuestros empleados y el reconocimiento interno son las herramientas clave para atraer y fidelizar al mejor talento. Nos enfrentamos a desafíos sectoriales de enorme calado, como la escasez global de conductores profesionales, un reto que abordamos transformando el empleo en nuestra compañía en una opción atractiva, inclusiva y de calidad. Asimismo, la transición hacia la conducción autónoma y la digitalización integral de nuestras operaciones no se entienden en ALSA sin situar al trabajador en el centro del proceso.

Voces referentes

Por su parte, en la relación con los clientes, la clave ya no solo reside en prestar el mejor servicio, sino en profundizar en el conocimiento de su experiencia. Hoy en día, nuestra estrategia va un paso más allá al poner el foco también en el "no-cliente", entendiendo sus barreras para lograr convertirlo al transporte público. Solo así podremos asumir con éxito nuestro papel histórico en el cambio modal: retirar el vehículo privado de las carreteras en favor de una movilidad colectiva y sostenible y de calidad. Tras la crisis sanitaria, el cuidado del Medio Ambiente se ha situado por encima de muchas otras cuestiones en la agenda global. Para ALSA, la reducción de la huella de carbono y el impulso de energías limpias no son una opción, sino una contribución capital y urgente.

Mirando hacia el futuro global, los temas y riesgos que impactarán a las organizaciones se concentran en una doble vertiente: el empleo y la revolución tecnológica. La irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) introduce actualmente la mayor dosis de incertidumbre, pero también de oportunidad. Desde un punto de vista global, la IA va a ser un factor sumamente relevante en la optimización y la eficiencia de los procesos. Sin embargo, este avance tecnológico no puede convertirse en un factor disruptor negativo ni en un freno social.

La IA nos exigirá liderar ambiciosos retos de *reskilling* (recualificación) que aporten a nuestros equipos mayores capacidades de desarrollo profesional. Nos preocupa y nos ocupa especialmente la incidencia de la tecnología en el desempleo y en la formación de la juventud. Debemos reflexionar profundamente sobre cómo formaremos a las futuras generaciones de profesionales cuando los procesos automatizados puedan mermar ciertas capacidades de aprendizaje tradicional.

En ALSA creemos firmemente en la transformación responsable de nuestros procesos. La tecnología debe ser un catalizador para desarrollar nuevo talento y generar empleo de calidad. Nuestro compromiso de cara a los próximos años es seguir demostrando que la rentabilidad económica, la cohesión social y la descarbonización del planeta son metas inseparables. Agradecemos a EAE Business School, CEIF y FIJE la oportunidad de compartir nuestra visión en este Observatorio, reafirmando nuestra vocación de seguir liderando la movilidad del futuro con un propósito social claro y transparente.

07. Conclusiones



Conclusiones

1. El medioambiente sigue dominando la percepción de la sostenibilidad, pero el buen gobierno gana protagonismo a más velocidad

La concepción de la RSC sigue marcada por el medioambiente (45,9%), que mantiene el liderazgo, y por **la ética (39,5%), que asciende al segundo lugar**. El dato más relevante es el ascenso de 7,3 puntos porcentuales del buen gobierno (19,3%), reflejo del impacto de la normativa europea, como la CSRD Directiva sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad (CSRD) y la Diligencia Debida de las Empresas en materia de Sostenibilidad (CSDDD), sobre la percepción conceptual de la RSC.

2. El concepto de RSC se formaliza y se institucionaliza

El concepto de RSC está cambiando de naturaleza. La contribución a la sociedad cede 10,1 puntos porcentuales (31,9%), la mayor caída en peso de los 32 conceptos analizados, seguida de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que retroceden once posiciones (12,1%, -9,9 puntos porcentuales). Son dos señales claras de que el concepto de RSC se aleja de los marcos voluntarios y aspiracionales para acercarse a los operativos y normativos, en un proceso de institucionalización que recorre todo el informe. **El compromiso con la sociedad ya no se expresa con declaraciones, sino con estructuras**. Y esa es la verdadera señal de madurez.

3. Una brecha regional en el concepto de buen gobierno

Una de las mayores brechas regionales de todo el estudio se produce en el concepto de buen gobierno: representa el 38,7% en las organizaciones localizadas en Europa, donde asciende a la tercera posición, frente a apenas el 13,5% en las localizadas en América, que mantienen una RSC de raíz más social asociada a la educación y el voluntariado. Esta **diferencia de 25,2 puntos porcentuales es inédita en la historia del Observatorio** y se complementa con una subida de 10 puntos frente a la edición anterior, muestra inequívoca del efecto normativo de la regulación europea sobre la percepción conceptual de la RSC.

Conclusiones

4. Se abandona el carácter voluntario

Cada vez menos organizaciones creen que la RSC deba quedar al criterio voluntario de cada organización, de manera que sigue siendo la proposición más rechazada de todo el cuestionario, y con más fuerza que nunca, con una puntuación de 1,8 sobre 5 frente al 2,8 del III Observatorio, y un 74,7% de organizaciones en desacuerdo, siendo la mayor variación de toda la serie histórica. El rechazo es todavía mayor en la gran empresa (82,7%). Que Europa (75,7%) y América (74,4%) coincidan de forma tan estrecha confirma que estamos ante una **percepción transversal a ambas regiones**. Las organizaciones ven la regulación como el marco natural en el que la sostenibilidad se está desarrollando.

5. Se reconoce el impulso legislativo en los avances de la RSC

Uno de los avances más destacados corresponde a la proposición que reconoce el papel de la legislación en los principales logros en materia de RSC, que sube 0,39 puntos hasta alcanzar una puntuación de 3,4 sobre 5. El 81,2% de las organizaciones está de acuerdo en que los avances en RSC se han producido más por impulso legislativo que por voluntariedad, lo que confirma el **tránsito del soft law al hard law** que viene caracterizando la evolución de la sostenibilidad en la región.

6. Los grupos de interés, nuevo eje de los objetivos de la RSC

Por primera vez, «conocer y atender las expectativas de los grupos de interés» (63,9%) se convierte en el objetivo de RSC más mencionado por las organizaciones iberoamericanas, tras crecer 10,3 puntos porcentuales frente al anterior observatorio –la mayor subida de este bloque– y superar a «contribuir a la sociedad». El cambio es especialmente nítido en las empresas, que lo priorizan en un 64,8% frente al 61,2% de las asociaciones, en **una RSC que se vuelve más relacional y orientada a ofrecer una propuesta de valor equilibrada para todos**.

Conclusiones

7. La gobernanza emerge como foco estratégico prioritario de la RSC

Al evaluar hacia dónde dirigirán su atención en los próximos años, las organizaciones sitúan por primera vez la «gobernanza» (14,3% de peso ponderado) a la cabeza de los ámbitos y grupos de interés de su estrategia de RSC, por delante del «medioambiente» y de los «clientes». **Detrás de este cambio está la regulación.** La nueva normativa europea –CSRD y Directiva de Diligencia Debida– ha situado el buen gobierno y la transparencia en el primer plano de la gestión. Las organizaciones recogen ese mensaje y priorizan la gobernanza, sin dejar atrás ningún otro ámbito. Las asociaciones le dan un peso aún mayor (15,3% frente al 13,9% de las empresas), en línea con su papel articulador y de incidencia institucional.

8. La RSC, una función transversal con consenso casi unánime

El 93,8% de las organizaciones está de acuerdo en que la RSC debe permeabilizar todas las áreas de la organización (4,3 sobre 5), la proposición con mayor consenso de todo el cuestionario. El leve descenso de 3,1 puntos porcentuales respecto al III Observatorio no altera una convicción prácticamente unánime: **la sostenibilidad no se concibe como un departamento aislado**, sino como una forma de operar que atraviesa toda la organización, del mismo modo que en su día lo hicieron otras funciones como la de calidad.

9. La RSC gana sitio en la cúpula, pero el presupuesto sigue sin acompañar

Donde existe un área de RSC, **casi la mitad depende ya de la primera línea de decisión:** el 27,8% de la Dirección General y el 21,1% de la Presidencia, además de un 9,1% que reporta al Consejo de Administración. La sostenibilidad se ha asentado como una cuestión de gobierno, en buena medida impulsada por la presión normativa que ha convertido en obligaciones legales lo que antes eran simples recomendaciones, además de por su carácter estratégico y transversal. Pero la asignación de recursos sigue siendo la asignatura pendiente: apenas el 10,8% destina más del 1% de su presupuesto a la RSC, un tercio no le asigna ninguno y esta continúa siendo la pregunta con mayor abstención de toda la encuesta (22,7%). La buena noticia está en la profesionalización: entre quienes contratan talento especializado, el 84,4% forma a sus equipos; entre quienes no, solo el 37,1%. **La figura de la RSC ya ocupa un lugar de prestigio en el organigrama;** el reto sigue siendo dotarla de medios.

Conclusiones

10. El área específica de RSC se asocia a una mayor preparación

El 88,4% de las organizaciones considera que aquellas que cuentan con un área específica para impulsar las acciones de RSC están mejor preparadas para enfrentar los desafíos futuros (3,97 sobre 5), un aumento de 3,8 puntos porcentuales respecto al III Observatorio. La institucionalización de la función, que crece con el tamaño y resulta especialmente sólida en Europa, se vincula así con una **mayor capacidad de respuesta y resiliencia**.

11. La gestión del riesgo distingue a empresas de asociaciones

El sistema de gestión de riesgos es la política con mayor brecha entre empresa y asociación: lo aplica el 67,5% de las empresas frente al 47,1% de las asociaciones, más de veinte puntos porcentuales de diferencia. La misma pauta se repite con el análisis de materialidad (31,4% vs 17,2%). La gestión formal del riesgo se confirma como un rasgo distintivamente empresarial, coherente con su mayor exposición operativa y regulatoria. Las asociaciones, en cambio, lideran allí donde se juega su razón de ser: el comité ético (62,1% vs 57,6%), la política de derechos humanos (50,6% vs 49,4%) y el plan de igualdad (50,6% vs 50,2%). **Cada organización formaliza, ante todo, aquello que define su compromiso.**

12. Europa concentra las políticas ambientales más exigentes

Las organizaciones localizadas en Europa cuentan con un mayor número de políticas implantadas y otorgan más importancia a la huella de carbono calculada (55,7% frente al 23,7% de América), con 32 puntos porcentuales de diferencia, así como al informe de sostenibilidad (60,8% frente al 37,3%). **La presión regulatoria europea explica una ventaja sistemática** en las prácticas ambientales más formalizadas frente a la región americana.

Conclusiones

13. Ninguna organización fuera: el reto de extender la sostenibilidad a las mipymes

Dos de cada tres mipymes (66,7%) no tienen ninguna área dedicada a la RSC y solo el 23,3% ha integrado plenamente la Agenda 2030. La diferencia se repite en cada indicador: comité ético (26,7% frente al 96,2%) o informe de sostenibilidad (26,7% frente al 85%). Y apenas el 6,7% se ha marcado un objetivo de descarbonización, frente al 52,5% de las grandes empresas. La sostenibilidad, en las organizaciones pequeñas, aún tiene mucho camino por recorrer. **El problema no es de voluntad, sino de medios.** Las microempresas trabajan con recursos y estructuras muy limitadas. Por eso, el verdadero salto vendrá de nuestra capacidad colectiva de ayudar y acompañar al tejido que sostiene la economía iberoamericana.

14. La Agenda 2030 se ralentiza en un contexto de policrisis

El 35,5% de las organizaciones ha incorporado la Agenda 2030 y los ODS a su gestión, lo que representa una caída de 9,2 puntos porcentuales frente al informe anterior, el retroceso más preocupante de este bloque, si bien un 28% adicional declara estar en proceso de hacerlo. Un dato que refleja el peso de un contexto de policrisis y de **una polarización creciente que ha politizado la sostenibilidad y erosionado el consenso en torno a los ODS.** En esta ocasión, son las asociaciones (36,8%) las que toman la delantera frente a las empresas (35%), y las organizaciones europeas (46,8%) mantienen una integración muy superior a las americanas (32,5%).

15. Las asociaciones toman la delantera en la integración de criterios ASG

El comportamiento ante los criterios ASG difiere de forma notable según el tipo de organización. Las asociaciones registran un avance claro, con un aumento de 6,4 puntos porcentuales en la integración de criterios ASG (34,2% frente al 27,8% del III Observatorio). **En las empresas, en cambio descienden 8,2 puntos las que afirman tenerlos plenamente integrados, aunque el conjunto de las que los han integrado o están en proceso crece 1,2 puntos.** Un descenso que puede estar influenciado por los cambios en estándares y normativas de los últimos años, que han generado incertidumbre y necesidad de adaptación.

Conclusiones

16. La energía releva al clima en la prioridad ambiental global

Por primera vez, el ODS 7 «Energía asequible y no contaminante» (71,8%) lidera la relevancia global de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, superando al ODS 13 «Acción por el clima» (54,7%), que registra la mayor caída de todo el informe, con 19,3 puntos porcentuales menos que en la edición anterior. Un descenso que más que expresar una pérdida de conciencia climática, **debe entenderse como el reconocimiento de que la energía se ha convertido en una de las palancas decisiva de la transición ambiental** y, al mismo tiempo, en un foco de vulnerabilidad por interdependencia con el encarecimiento de los costes productivos, las tensiones geopolíticas y la dependencia de unas cadenas de suministro cada vez más expuestas.

17. Por primera vez, la ciberseguridad destrona al cambio climático como principal riesgo

Por primera vez desde el inicio de la serie histórica, la ciberseguridad (37,4%) encabeza los riesgos percibidos por las organizaciones iberoamericanas, prácticamente empatada con la crisis económica (37,1%), y desplaza al cambio climático (31,7%) de la primera a la tercera posición, con una caída de 9,1 puntos porcentuales. El movimiento no implica una menor conciencia ambiental, sino el **reflejo de un contexto de polícrisis en el que los riesgos tecnológicos, económicos y de integridad adquieren una urgencia creciente**.

18. La corrupción y el fraude, irrumpen entre las grandes preocupaciones de las organizaciones

La corrupción y el fraude ascienden del octavo al cuarto puesto del ranking de riesgos, con el mayor crecimiento de todos los analizados: 10,2 puntos porcentuales. A este avance se suma el de la seguridad jurídica, que se consolida entre las principales inquietudes. En un entorno marcado por la **incertidumbre regulatoria y geopolítica**, la integridad vuelve a situarse como una dimensión crítica de la gestión responsable.

Conclusiones

19. Los derechos humanos, entre la interiorización y el repliegue del marco normativo

La percepción de los derechos humanos como riesgo desciende del 20% al 5%, una caída de quince puntos porcentuales. La lectura es doble. Por un lado, puede ser señal de que esta dimensión se ha ido interiorizando como parte natural de la gestión responsable, como muestra el hecho de que el 49,7% del total de las organizaciones, 72,5% de las grandes empresas tienen una política de DDHH. Pero por otro lado, la reciente relajación de la Directiva de Diligencia Debida, que limita el control de las empresas a sus proveedores directos y ya no a toda la cadena de valor, puede explicar en parte por qué se percibe como un riesgo menor. El desafío de fondo permanece intacto: la sostenibilidad social no puede detenerse en el primer eslabón, sino acompañar a los eslabones más vulnerables de la cadena aunque la norma ya no obligue. Porque **la verdadera responsabilidad no termina donde termina la exigencia legal, sino donde alcanza nuestra capacidad de influir.**

20. Tras la pandemia se consolidó la RSC como elemento estructural

Más de nueve de cada diez organizaciones (90,9%) consideran que la importancia de la RSC ha aumentado desde la crisis de la COVID-19, lo que supone una subida de más de diez puntos porcentuales frente al III Observatorio. La tendencia se confirma en todos los indicadores de madurez: se mantiene en el 88,4% la idea de la RSC como forma natural de hacer negocio y el 74,7% rechaza que sea una moda pasajera. **El compromiso se proyecta además hacia el entorno:** tres de cada cuatro (74%) asumirán un rol más activo, con las asociaciones (75%) por delante de las empresas (71%), aunque conviene matizar que quienes anticipan un rol menos activo han subido ligeramente, del 6,7% al 9%. Luego la sostenibilidad no se resintió con la crisis. Donde se esperaba un freno, hubo un impulso, y salió reforzada de ella.

En este informe se analiza el impacto en los ODS:



C/ Aragó, 55
08015 Barcelona

eaebarcelona.com



C/ Joaquín Costa, 41
28002 Madrid

eaemadrid.com