

esade  
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social  
Innovation



# Barómetro Esade-ISS de Sostenibilidad en el *Workplace*

SEGUNDA EDICIÓN  
MAYO 2026



Do Good. Do Better.

Prólogo y agradecimientos	03
1. Resumen Ejecutivo	05
2. Objetivos y metodología	12
2.1. Objetivos y alcance	12
2.2. Metodología	13
3. Análisis del contexto	15
3.1. Un momento de inflexión para las organizaciones	15
3.2. El <i>workplace</i> en transformación acelerada	18
3.3. Tendencias ESG: de la ambición a la ejecución	23
4. Principales hallazgos	36
4.1. Perfil de la muestra y posicionamiento de la función de sostenibilidad	36
4.2. Resultados por dimensión ESG: impacto, implementación y tendencia de evolución	40
4.3. Síntesis comparativa entre las dos ediciones del Barómetro	53
4.4. La voz cualitativa: lo que el <i>focus group</i> matiza, refuerza y anticipa	56
4.5. Brechas críticas y oportunidades	58
5. Casos prácticos	59
5.1. ISS IBERIA	60
5.2. GESTAMP	65
5.3. GIRBAU	70
6. Conclusiones	76
7. Anexos	84
8. Información de los autores	91

# Prólogo

El Barómetro de Sostenibilidad en el *Workplace* es un proyecto conjunto del Instituto de Innovación Social de Esade e ISS Iberia cuya finalidad es impulsar y promover el conocimiento y el debate sobre cómo la sostenibilidad se integra en los espacios de trabajo (*workplaces*).

Esta iniciativa surge a raíz de una convicción que se ha ido consolidando en el transcurso de las dos ediciones del Barómetro: **el *workplace*, entendido no solo como un espacio físico, sino como un ecosistema de relaciones, cultura y propósito, es el lugar donde la sostenibilidad se tangibiliza o bien se queda en una mera declaración de intenciones.** En este sentido, el *workplace* es uno de los espacios más transparentes de una organización: muestra con honestidad lo que una empresa prioriza realmente.

El *workplace* y la sostenibilidad son dos de los ámbitos en los que se ha evidenciado una mayor transformación en los últimos años. La sostenibilidad se ha ido consolidando, no sin desafíos, como un pilar de relevancia estratégica creciente en las organizaciones, transformando la cultura empresarial, los estilos de liderazgo y la manera en que se conciben los espacios de trabajo. En este nuevo escenario, el liderazgo sostenible gana influencia y responsabilidad: impulsa visiones más sistémicas, integra la agenda ESG en la toma de decisiones y extiende su alcance hacia los ecosistemas de colaboración, más allá de los límites de la propia organización. El presente Barómetro existe para medir esta transformación, para entender qué lo impulsa y para identificar las organizaciones que ya están haciendo de la sostenibilidad una realidad cotidiana en sus *workplaces*.

Sin embargo, este cambio no está exento de tensiones. En un contexto global marcado por la polarización social, la inestabilidad geopolítica, la incertidumbre económica y la disrupción tecnológica, la integración efectiva de la sostenibilidad en los *workplaces* no es fácil, y a menudo se deja en un segundo plano su capacidad transformadora e innovadora. El reto del liderazgo sostenible es,

precisamente, mantener viva la ambición de cambio en ese entorno: equilibrar la gestión interna con la escucha del contexto, conectar la estrategia con una visión de largo plazo y movilizar la organización, más allá de la obligación y el cumplimiento.

La primera edición del Barómetro mostraba el potencial de esta visión transformadora de los *workplaces* sostenibles como reflejo de una realidad cambiante. Esta segunda edición llega en un momento para la resiliencia empresarial en un entorno de disrupción continua distinto: ese potencial se ha convertido en exigencia, y los *workplaces* no pueden ser ni rígidos ni estáticos ante ella. Han de adaptarse con agilidad y crear unos espacios –físicos, digitales, relacionales– donde las organizaciones y las personas amplíen su mirada y actúen como laboratorios colaborativos de innovación sostenible, transformando los riesgos en oportunidades estratégicas y vinculando la sostenibilidad, la creación de valor, el impacto generado y los resultados.

Es por ello, por esta visión proactiva, sistémica, colaborativa y ágil, que las empresas que entiendan el *workplace* como su activo estratégico más tangible –y como el espacio donde el propósito se vive o se desmiente cada día – serán las que estén mejor posicionadas para liderar la transformación sostenible que este momento exige.

Para la integración efectiva de la sostenibilidad en el *workplace* no hay fórmulas mágicas, pero sí mucha convicción, esfuerzo y los aprendizajes de aquellas empresas que se atreven a hacer las cosas de manera diferente. Este Barómetro tiene el objetivo de hacerlas visibles y aprender de ellas, para ampliar y escalar esta transformación, tan necesaria como desafiante.

# Agradecimientos

Este estudio no habría sido posible sin la generosidad de las personas que, a lo largo de estos meses, nos han ofrecido su tiempo, sus perspectivas y su experiencia. A todas ellas, nuestro agradecimiento.

En total, en esta segunda edición del Barómetro, han participado 46 empresas, algunas de las cuales se mencionan a continuación: Aigües de Barcelona, Alcampo, Almirall, Ametller Origen, AstraZeneca, BASF, BSM, Bunzl Distribution Spain, Celsa, Coca-Cola Europacific Partners, Damm, Danone, DKV Seguros, Epson Ibérica, Essity, Esteve, Ferrer, Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya, Fluidra, Gestamp, Girbau, Grupo Iberostar, Indra, Interface Hispania, ISDIN, ISS Iberia, Kärcher, Lacer, L'Oréal, Mapfre, Meliá Hotels International, Merck, Naturgy, Nestlé España, PortAventura World, Puig, Roca Group, Schneider Electric, Semillas Fitó, Sorigué, Telefónica y Unilever. A todos los y las profesionales que respondieron el cuestionario, nuestra gratitud por la honestidad y el rigor con que compartieron la realidad de sus organizaciones.

Nos gustaría expresar un agradecimiento especial al grupo de directivos y directivas que participaron en el *focus group* que tuvo lugar en Esade en noviembre de 2025. Su conversación, el trabajo en grupo, sus intervenciones y reflexiones fueron de gran profundidad y enriquecieron de manera determinante el análisis de este informe. Estos debates constituyen, junto con la evidencia que nos proporcionan los datos, la mejor prueba de que el *workplace* sostenible es un ámbito vivo, en continua evolución y adaptación a un entorno complejo y cambiante. Nuestro reconocimiento a Silvia Agulló (DKV Seguros), Maria Batlle (ISDIN), Pilar Codina (Epson Ibérica), Carla

Coloma (Fluidra), Eulàlia Devesa (ISS Iberia), Mireia Hernán (Aigües de Barcelona), Juan Jesús Narváez (Semillas Fitó), Isabel Robles (Esteve), María Antonia Ruiz (Puig) y Joan Vilaseca (Girbau).

Vaya también nuestro agradecimiento a las personas que compartieron sus experiencias y su testimonio para la elaboración de los casos de buenas prácticas, cuya disposición a hacer visible lo que hacen es, en sí, un acto de liderazgo: Ernesto Barceló (Gestamp), Joan Vilaseca (Girbau) y Eulàlia Devesa (ISS Iberia).

Y gracias al Instituto de Innovación Social de Esade, por su implicación y compromiso a lo largo de todo el proceso: a Mireia López, como coordinadora del proyecto y responsable de comunicación, y también a Judith Baeta, Marc Giral y Noelia Blanco, por su apoyo en las diferentes fases del proyecto.

Este estudio no habría sido posible sin ISS Iberia. A su equipo y, en especial, a Marta Jonch y a Eulàlia Devesa, nuestra gratitud por la confianza depositada en este proyecto y por compartir la convicción que lo sostiene: que los *workplaces* son espacios clave para que la sostenibilidad sea real, visible y transformadora.

*El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado con finalidad comercial. Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, incluyendo siempre la referencia a la fuente original y a su autoría.*



# 1. Resumen Ejecutivo

Como ya indicamos en la primera edición del Barómetro, las empresas son **sistemas abiertos y permeables** que han de responder con agilidad, anticipación y capacidad de adaptación a los retos de la sociedad en que operan. Sus **workplaces** – entendidos no solo como espacios físicos, sino como **ecosistemas complejos y fluidos de relaciones, colaboraciones y alianzas**– son el lugar donde esa capacidad de respuesta resulta visible o se contradice. **El workplace es el indicador más honesto de lo que una organización realmente prioriza; es el entorno donde la coherencia entre lo que se declara y lo que las personas viven cada día se demuestra, o no, diariamente.**

El objetivo de esta nueva edición del Barómetro es constatar la evolución del *workplace* sostenible. En esta ocasión, no evaluamos únicamente si la sostenibilidad es un catalizador de un nuevo *workplace*, más resiliente, inclusivo, seguro y competitivo, sino si las empresas están tejiendo la **cultura, las competencias, las estructuras, las condiciones y el liderazgo** que posibiliten gestionarlo con integridad y coherencia.

Los datos obtenidos (tanto del *desktop analysis* de tendencias como de los datos resultantes del proceso de consulta –cuantitativo y cualitativo) nos indican que este es un desafío para la mayoría de las empresas. Y es así porque, a menudo, la velocidad y la disrupción continua del contexto superan la capacidad de adaptación interna de las mismas y de sus *workplaces*. En este entorno, el *workplace* constituye también un reflejo de cómo la empresa gestiona estos cambios, pero también de su **convicción sobre el nivel de ambición de la integración real de la sostenibilidad.**

## El estudio: perfil de participantes

Esta segunda edición del Barómetro ha contado con la participación de **46 empresas –un 24% más que en la primera edición–**, que son representativas de **13 sectores de actividad económica**. Más del 78% cuentan con más de 1.000 personas empleadas y el 56% cotizan en bolsa, lo que configura una muestra de alto perfil de madurez en sostenibilidad, ya que son empresas que, tanto por cumplimiento regulatorio como por escrutinio financiero, han sido las primeras en adoptar estándares de sostenibilidad. De hecho, el 83% ya han elaborado o están elaborando su informe de sostenibilidad alineado con la CSRD, lo cual presupone unos equipos con un conocimiento profundo de las exigencias de divulgación y transparencia. El 67% consideran que se hallan en un nivel avanzado de madurez, y apuntan que la sostenibilidad es un pilar fundamental de la estrategia corporativa.

En este sentido, el dato de gobernanza más revelador de esta edición es el **salto del reporte directo al CEO: del 45% de la primera edición al 70% de la segunda**, un incremento de 25 puntos porcentuales en un solo ciclo que señala el proceso de integración estratégica de la sostenibilidad en las estructuras corporativas.

---

El *workplace* es el espacio donde la sostenibilidad se hace visible: muestra si la coherencia entre lo que una organización declara y lo que las personas viven en su día a día se cumple realmente.

---

El reporte directo al CEO pasa del 45% al 70%, una señal clara de que la sostenibilidad gana peso en la toma de decisiones corporativas.

Cuando el/la líder de sostenibilidad reporta directamente al CEO, **la agenda ESG tiene más probabilidades de dejar de ser una función periférica y convertirse en una decisión de negocio de primer nivel.** Este cambio no es solo organizativo, sino que también es cultural e indica que la sostenibilidad ha ganado acceso al espacio donde se toman las decisiones que realmente configuran el *workplace* del futuro. A ello se suma una señal igualmente significativa: ninguna organización participante tenía previsto reducir sus recursos destinados a sostenibilidad en el momento de la encuesta, lo cual confirma la resiliencia estratégica de la función ante la volatilidad política y regulatoria del entorno. Este aspecto deberá contrastarse en ediciones futuras del barómetro ya que, junto a la madurez de la función, la transversalización de la sostenibilidad en las estructuras organizativas puede implicar que, sin que haya cambios significativos en el tamaño de los equipos de sostenibilidad, los criterios ESG estén integrados al negocio a través de la centralidad de estos en la toma de decisiones de departamentos clave.

## El *workplace* en transformación: cinco tensiones fundamentales

El *workplace* está experimentando una transformación sin precedentes en los últimos años. Si bien es cierto que nunca había sido tan flexible, tecnológico y consciente del bienestar de las personas, también se observan algunos elementos preocupantes: el compromiso de las personas trabajadoras con sus organizaciones cae, la confianza en el liderazgo se erosiona y la soledad en el trabajo está creciendo, con todas las implicaciones que esto tiene tanto para su salud integral como para la gestión de la transformación sostenible de estos espacios.

Esta aparente contradicción muestra una realidad que varios de los estudios consultados detallan y que se refieren a la **intencionalidad y la coherencia** con que se toman las decisiones en tiempos de cambios acelerados. La flexibilidad sin un diseño deliberado no genera bienestar, sino fragmentación y desconexión. La tecnología sin gobernanza no necesariamente libera tiempo para las tareas de más calidad, sino que puede generar más carga de trabajo. El bienestar sin coherencia cultural no retiene el talento y, a menudo, lo desorienta y lo desmotiva.

En este sentido, son reveladoras cinco tensiones fundamentales del *workplace* en 2026: cada una de ellas pone de manifiesto la distancia entre la ambición declarada y la capacidad de implementación real. La primera es la **consolidación del trabajo híbrido como nuevo paradigma, aún con una gestión insuficiente**: menos del 45% de las organizaciones disponen de una política formal de trabajo híbrido y tres de cada cuatro no han formado a sus líderes para gestionarlo bien. La segunda es la **irrupción de la inteligencia artificial**, que ofrece un potencial transformador real, pero con una brecha profunda entre las expectativas y los resultados: según estudios recientes solo 1 de cada 50 inversiones en IA genera valor transformacional y su adopción sin una gobernanza adecuada puede amplificar precisamente los riesgos ambientales y culturales que pretende reducir. La tercera es la **erosión de la confianza en las organizaciones y en sus líderes**, en un momento en que esa confianza es más necesaria que nunca: aunque las empresas todavía son las instituciones en que se deposita más confianza social, solo el 16% de las personas

---

### 1. Consolidación del trabajo híbrido como nuevo paradigma

Aún con una gestión insuficiente.

### 2. Irrupción de la inteligencia artificial

Gran potencial transformador, pero con una brecha entre expectativas y resultados.

### 3. Erosión de la confianza en las organizaciones y en sus líderes

La coherencia del liderazgo se convierte en un activo determinante.

### 4. Crisis del *engagement* y del bienestar

El compromiso genuino no se resuelve solo con beneficios adicionales.

### 5. Relevancia de las competencias humanas

El valor diferencial se concentra en aquello que la tecnología no puede replicar.

trabajadoras confían en que sus líderes tomen decisiones correctas para sus equipos, lo cual convierte la autenticidad y la coherencia del liderazgo en los activos organizacionales más escasos y determinantes. La cuarta es la **crisis del engagement y del bienestar**: el bienestar de las personas trabajadoras ha escalado del puesto 9 al puesto 1 como práctica de atracción de talento, mientras que el 79% de las personas empleadas del mundo trabajan sin un compromiso genuino con sus organizaciones, una desconexión que no se resuelve con beneficios adicionales, sino con un propósito que se "vive" y con una cultura coherente en el *workplace* cotidiano. Y la quinta es la **relevancia de las competencias humanas**: la brecha de habilidades es el primer obstáculo para la transformación organizacional, citado por el 63% de las organizaciones empleadoras globales, y el valor diferencial del trabajo se concentra cada vez más en aquello que la tecnología no puede replicar: **la creatividad, la empatía, el pensamiento crítico y la capacidad de construir relaciones de confianza.**

## Tendencias ESG globales: de la ambición a la acción

El análisis de las principales tendencias ESG globales del período entre las dos ediciones nos ofrece un panorama cada vez más complejo en que la agenda sostenible ha entrado en una fase determinante: la de **demostrar que la ambición pasa a la acción cuando el entorno fomenta respuestas cortoplacistas**. La geopolítica redefine las reglas del juego, la descarbonización empieza a generar retornos financieros medibles, mientras que la adaptación climática es la asignatura pendiente, el agua emerge como el riesgo estructural más crítico y subestimado, y la gobernanza revela, con una claridad que el momento regulatorio hace aún más nítida, quién actúa por convicción estratégica y quién actuaba solo por obligación. Las tendencias en las tres dimensiones ESG configuran el contexto en el que los *workplaces* sostenibles deben operar:

### → Medioambiental (E)

La reconfiguración geopolítica de la agenda verde global –con los Estados Unidos fuera del Acuerdo de París y China dominando el mercado de renovables y controlando el 70% de los minerales estratégicos para la electrificación– está reorientando **la política europea hacia la competitividad y la soberanía energética**. Al mismo tiempo, la descarbonización ha dejado de ser un compromiso moral para convertirse en un argumento de negocio con un retorno demostrable. El agua emerge como un elemento estratégico y deja de ser únicamente un activo operacional. La circularidad se consolida como imperativo de la resiliencia empresarial ante la dependencia de los materiales críticos y la disrupción de las cadenas de valor. Y la inteligencia artificial actúa como palanca de gestión ambiental y, a la vez, como fuente de nuevos riesgos: descarbonizar los procesos del *workplace* no puede implicar carbonizar la nube ni agotar los acuíferos locales para enfriar los servidores que los mantienen.

---

La descarbonización se consolida como argumento de negocio, mientras el agua emerge como riesgo estratégico.

## → Social (S)

La **inseguridad multidimensional** que vive la ciudadanía –económica, climática, social y también identitaria– **entra con las personas en el *workplace* y condiciona su nivel de compromiso, su capacidad de atención y su disposición al cambio**. El 58% de los ciudadanos declaran que el coste de la vida les afecta en gran medida, y esta presión no se queda a las puertas de la empresa: impregna la experiencia cotidiana del *workplace*. En respuesta, el 78% de quienes lideran EHS a nivel global (medioambientales, de salud y seguridad, por sus siglas en inglés) prevén aumentar su inversión en los próximos tres años, señalando que **el bienestar ha dejado de ser una iniciativa de recursos humanos para convertirse en una variable directa del rendimiento financiero**. La paradoja del "*greenhushing*" revela que las organizaciones que reducen su comunicación sostenible por temor al escrutinio erosionan precisamente la confianza que pretenden proteger: el 65% de los consumidores desean una vida más saludable y, a la vez, más sostenible, y el relato sostenible solo funciona cuando se traduce en un beneficio concreto y tangible para las personas en su experiencia cotidiana del *workplace*. El retroceso político con respecto a la agenda DEI en algunos contextos no invalida su fundamento del negocio: las organizaciones que construyen su estrategia de inclusión con los argumentos de la competitividad y la cohesión son las más resilientes ante la volatilidad política. La diversidad también es generacional: en estos momentos, hasta seis generaciones coexisten en el mercado laboral, y ello convierte la gestión activa de la cohesión interna en la competencia directiva más urgente y menos desarrollada. Asimismo, la **cadena de valor**, más allá de constituir la "columna vertebral" de la apuesta comercial de la empresa, es también la **extensión natural del *workplace* sostenible**: una empresa que se declare sostenible e inclusiva no puede rebajar los valores de la dignidad que promulga en sus espacios ni puede tolerar condiciones contrarias en los *workplaces* de sus proveedores.

---

La inseguridad que viven las personas entra en el *workplace* y condiciona su compromiso, atención y disposición al cambio.

## → Gobernanza (G)

El **paquete Ómnibus**, aprobado en diciembre de 2025 por el Parlamento Europeo, si bien reduce los umbrales de aplicación de directivas clave de reporte y gestión, como la CSRD y la CSDDD, **no altera el entorno en el que las empresas desempeñan su actividad**: no modifica las expectativas de los inversores, ni tampoco rebaja las expectativas y las necesidades de las comunidades en las que operan las organizaciones. No obstante, **la desinflación regulatoria pone de manifiesto qué empresas han fundamentado su agenda de sostenibilidad en la convicción de que crea valor y cuáles lo han hecho solo por la presión del cumplimiento**. En este sentido, la transversalización de la sostenibilidad en las estructuras de gobernanza se mide en decisiones concretas y verificables, como la vinculación de las métricas ESG a la retribución variable de sus directivos/as o la integración de elementos de reporte como instrumentos de prospectiva estratégica. En este sentido, la doble materialidad evoluciona progresivamente de ejercicio de cumplimiento a sistema continuo de alerta temprana y gestión de riesgos –un *input* de decisión estratégica que alimenta la gestión del *workplace*, no un *output* de reporte que la describe a posteriori. En 2026, el liderazgo sostenible se define, ante todo, por la capacidad de enfrentarse a paradojas que no tienen una solución simple y de construir coaliciones de acción. **La sostenibilidad**

---

La gobernanza distingue entre quienes integran la sostenibilidad por convicción estratégica y quienes lo hacen solo por cumplimiento.

no es una agenda del pasado ni una agenda de buenos tiempos: **es el sistema operativo de la empresa y el *workplace* resiliente.**

## De las tendencias a la realidad: lo que indican los hallazgos del Barómetro

Contrastadas las tendencias globales con la experiencia concreta de las 46 empresas del tejido empresarial español participantes en el estudio, las conclusiones del Barómetro demuestran que, **mientras las empresas siguen avanzando con solidez en los ámbitos más operativos y en los que la sostenibilidad es más fácil de medir, persisten algunas brechas estructurales**, que se mantienen estables entre las dos ediciones del Barómetro y que señalan los ámbitos en los que la transformación del *workplace* sostenible todavía no se ha materializado.

En la **dimensión medioambiental**, la eficiencia energética y las energías renovables se consolidan como prioridad indiscutible en ambas ediciones, lo cual confirma que **la descarbonización de los *workplaces* propios ha alcanzado un nivel de madurez operativa y forma parte del núcleo de la gestión empresarial**. El ascenso más significativo de esta edición corresponde a la gestión del agua, lo cual es coherente con su identificación en las tendencias globales como el riesgo físico con más impacto acumulado en los próximos años, y que es especialmente relevante en el contexto español de crisis hídrica. **La economía circular presenta la brecha más persistente y más ilustrativa del Barómetro**. Si su importancia estratégica está ampliamente reconocida, su implementación dista de estar a la altura del desafío y se mantiene estable en ambas ediciones, lo cual señala que el salto del reconocimiento a la transformación de los procesos y las relaciones con la cadena de valor es más lento y profundo de lo que la relevancia percibida sugeriría. La digitalización y la IA, como herramientas para gestionar el desempeño medioambiental, emergen como la palanca con mayores expectativas de crecimiento a doce meses vista, aunque el Barómetro alerta sobre la necesidad de considerar su impacto indirecto sobre la huella de carbono e hídrica de los *workplaces* que las adoptan.

En la **dimensión social**, **la diversidad, la equidad y la igualdad escalan a la primera posición en cuanto a la relevancia percibida**, un indicador de que el compromiso con la inclusión ha ganado centralidad estratégica, incluso en un escenario de retroceso político en otros contextos geográficos. Sin embargo, **la brecha entre esta alta relevancia percibida y su nivel de implementación efectiva es la más amplia de toda la dimensión social**, lo cual pone de manifiesto que el reto ya no es la constatación de su importancia, sino su traducción a unas políticas medibles y a unos cambios estructurales de cultura y liderazgo que transformen el *workplace* de forma tangible. **La gestión ética y sostenible de la cadena de valor mantiene su posición como el ámbito en que persiste una mayor distancia entre el reconocimiento y su implementación**, pero además, señala la necesidad de comprender el *workplace* sostenible como un ecosistema que se extiende más allá de los límites de la propia organización. El desarrollo de las capacidades de la inteligencia artificial emerge, asimismo, como la prioridad social con mayor crecimiento esperado,

---

El Barómetro confirma un avance sólido en los ámbitos más operativos y medibles de la sostenibilidad, pero también señala brechas persistentes en cultura, cadena de valor, doble materialidad y transformación real del *workplace*.

lo cual refleja la urgencia de formar y preparar a los equipos para un uso responsable y eficiente de la tecnología en el puesto de trabajo.

En la **dimensión de la gobernanza, la integración estratégica y la anticipación regulatoria son los aspectos en que las empresas han progresado más sólidamente**, al pasar del 45% al 70% el reporte al CEO como el dato de evolución más significativo del Barómetro. La paradoja más reveladora de esta dimensión es la de la **cultura corporativa sostenible**, que, si bien se sitúa en tercer lugar en relevancia percibida, presenta un despliegue todavía incipiente, lo que la convierte en **la mayor brecha de la dimensión de la gobernanza**. Esta distancia no puede gestionarse solo con programas de comunicación interna, sino que requiere una transformación cultural real que impregne los comportamientos cotidianos dentro de la empresa, así como la adopción de unos sistemas de incentivos vinculados al desempeño de los criterios ESG. Por su parte, **la doble materialidad se sigue tratando como un ejercicio de cumplimiento, más que como una herramienta estratégica de gestión**, la distancia más significativa respecto al modelo de sistema operativo que integra de manera efectiva los impactos, riesgos y oportunidades ESG en la estrategia corporativa y la toma de decisiones.

### Aspectos en los que profundiza el *focus group*

Las conclusiones del *focus group* realizado en noviembre de 2025, con diez directivos y directivas de sostenibilidad de organizaciones de alto perfil de madurez ESG refuerzan y/o matizan la lectura cuantitativa desde la experiencia de quienes gestionan la transformación sostenible desde dentro. **La alianza entre sostenibilidad y finanzas** emergió como una de las palancas estratégicas de cambio e integración de la sostenibilidad más determinantes en las empresas. Esto va vinculado al momento actual de demostrar el "*business case*" de la sostenibilidad: cuando quien lidera la sostenibilidad habla el idioma de la persona responsable de la dirección financiera (CFO, *chief financial officer*) y traduce la agenda ESG en términos de riesgo, oportunidad de inversión, retorno e impacto financiero, su implementación en el *workplace* se ve facilitada sustancialmente, ya que deja de ser una agenda departamental para convertirse en un argumento claro de negocio. Asimismo, el *focus group* destacó la **relevancia de la innovación sostenible** como el enfoque más diferenciador frente al simple cumplimiento legislativo, en la medida en que convierte el *workplace* en un laboratorio de soluciones que generan valor, más allá del reporte.

El *focus group* anticipó, además, **dos temas emergentes**, que el Barómetro seguirá en sus próximas ediciones: la **emergencia del ESG controller** como un perfil con competencias simultáneas en finanzas y sostenibilidad, capaz de traducir la estrategia ESG en unos indicadores de negocio integrables en los cuadros de mando de todos los departamentos del *workplace*, y la evolución de quien lidera la sostenibilidad de "propietario/a" de la agenda ESG a gestor o gestora de la transformación sostenible a escala de toda la organización, cuya medida de éxito no es el tamaño de su equipo, sino en qué medida la sostenibilidad se ha distribuido transversalmente, cómo cada función la ha integrado como propia y de qué manera

la cultura del *workplace* la visibiliza y hace tangible de forma coherente en la experiencia cotidiana de las personas.

## El liderazgo sostenible como factor catalizador

**El liderazgo sostenible es el factor catalizador que posibilita que la transformación del *workplace* vaya más allá de una simple declaración de intenciones.** El/la líder de sostenibilidad en 2026 no responde al perfil de experto técnico en ESG ni al de activista corporativo: es alguien que traduce la complejidad del entorno en una acción coherente, que construye puentes donde hay silos funcionales, que sostiene contradicciones sin resolverlas de forma simplista y que **logra que toda la organización haga suya la agenda de sostenibilidad.** Este perfil no emerge de forma natural: se desarrolla, se cultiva y lidera con intención, y requiere empresas dispuestas a invertir en este proceso con la misma dedicación con que se invierte en cualquier otra competencia estratégica.

Asimismo, es importante resaltar que, si el *workplace* no se limita al espacio físico de una organización, el liderazgo sostenible no gestiona y transversaliza la agenda ESG únicamente hacia dentro de la organización, sino que también lo hace hacia fuera, involucrando de manera activa a proveedores, clientes y comunidades en torno a unos objetivos compartidos, y extendiendo la cultura y los valores del *workplace* propio a los ecosistemas de *workplaces* en los que la organización tiene presencia e influencia.

Liderar con otros exige el dominio de la narrativa: construir relatos que conectan la agenda ESG con el lenguaje, los incentivos y las motivaciones de cada función y de cada persona, y sostener este relato con coherencia en la acción a lo largo del tiempo. Este aspecto es el que **convierte a quien ejerce el liderazgo sostenible en un agente de transformación, capaz de movilizar sin necesidad de una autoridad formal, de crear cultura sin necesidad de un mandato y de hacer del *workplace* el espacio donde la sostenibilidad deja de ser una aspiración y se convierte en una forma de trabajar impregnando cultura, valores y estrategia corporativa.**

---

El liderazgo sostenible hace del *workplace* el espacio donde la sostenibilidad deja de ser una aspiración y se convierte en una forma de trabajar, impregnando cultura, valores y estrategia corporativa.

# 2. Objetivos y metodología

## 2.1. Objetivos y alcance

El objetivo principal del presente Barómetro es identificar los temas de sostenibilidad más estratégicos para las empresas españolas en el contexto del lugar donde desempeñan su actividad, así como comprender el potencial transformador de los *workplaces* como ecosistemas de colaboración donde se genera innovación sostenible, se activa el propósito corporativo y se produce un impacto social positivo.

Esta segunda edición amplía el alcance del estudio de la primera edición en tres dimensiones nuevas. La primera es un **marco comparativo entre ediciones** que permite observar cómo han evolucionado las prioridades de sostenibilidad en el *workplace* de las empresas españolas consultadas entre 2024 y 2026, identificando tendencias de cambio, elementos que muestran continuidad y brechas entre la relevancia percibida y la implementación real. La segunda es un **análisis específico del posicionamiento de la función de sostenibilidad** en las estructuras organizativas (su nivel de madurez, su modelo de gobernanza y su capacidad de influencia en la toma de decisiones), en respuesta al protagonismo creciente que está adquiriendo el rol del *chief sustainability officer* (CSO) en las organizaciones más avanzadas. Y la tercera es una **lectura integrada de las tendencias ESG globales** que contextualiza los resultados obtenidos de las empresas españolas identificando convergencias, brechas y oportunidades de anticipación.



Destacamos tres novedades del enfoque de esta segunda edición:

1

Una mirada comparativa 2024-2026 para analizar la evolución de las prioridades de sostenibilidad en el *workplace*

2

Un análisis de la función de sostenibilidad, su madurez, gobernanza y el creciente protagonismo del *chief sustainability officer*

3

Una lectura integrada de las tendencias ESG para contextualizar los resultados

## 2.2. Metodología

El presente Barómetro es el resultado de un proceso de investigación analítica y empírica desarrollado entre enero de 2025 y abril de 2026, estructurado en cinco fases de trabajo, que se describen a continuación:

### Fase 1. Análisis del contexto y actualización de las tendencias

Con el fin de identificar los temas clave de sostenibilidad en el *workplace* y actualizar el marco de referencia de la primera edición, se realizó un **análisis exhaustivo de la literatura especializada y una revisión en profundidad de trece informes de referencia** publicados en 2025-2026.

Un elemento específico de esta edición es el foco en la evolución del rol del *chief sustainability officer* (CSO) como perfil directivo emergente, por lo cual se realizó también un seguimiento exhaustivo de los artículos e informes que analizan esta transición.

### Fase 2. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se articuló en torno a un **cuestionario online estructurado en cuatro bloques**: perfil de la organización y del profesional responsable de sostenibilidad, y relevancia e implementación de los aspectos relacionados con la sostenibilidad ambiental (E), social (S) y de buen gobierno (G).

Cabe destacar que cada aspecto ESG se ha evaluado desde **tres criterios**: el **impacto percibido en el *workplace***, el **nivel de implementación actual** y, como novedad de esta edición, **las expectativas de las empresas** entrevistadas en cuanto a su **evolución en los próximos doce meses**. El cuestionario se dirigió a las personas responsables de sostenibilidad de 46 empresas preseleccionadas de 13 sectores de actividad (lo cual supone un incremento del 24% respecto a las 37 empresas de la primera edición).

En esta segunda edición, se ha revisado también la categorización de los temas ESG, agrupándolos dentro de unos marcos conceptuales más amplios y sintetizando algunos elementos que en la primera edición se abordaban de forma más desagregada. Ello refleja nuestra voluntad de adaptación y mejora continua: el Barómetro es también un documento vivo, que se va actualizando a partir del *feedback* recibido, de la evolución de las tendencias analizadas y del contexto. Un mayor detalle sobre la relación entre los temas de 2024 y 2026 se presenta en el anexo 1 del estudio.

El estudio se estructuró en cinco fases:

1



Contexto y tendencias

2



Análisis cuantitativo

3



Análisis cualitativo

4



Casos de buenas prácticas

5



Elaboración del informe

### Fase 3. Análisis cualitativo: *focus group*

Otro aspecto novedoso de este Barómetro es la **integración del enfoque cualitativo**, con el objetivo de validar, matizar y enriquecer los datos cuantitativos. A tal efecto, el 7 de noviembre de 2025 se realizó en Esade Barcelona un **focus group integrado por diez directivos y directivas de sostenibilidad** de empresas representativas de la muestra.

La sesión se estructuró en torno a **dos dinámicas: una reflexión abierta sobre la evolución del rol de CSO y los retos de la función, y un trabajo en grupo para identificar desafíos, oportunidades y buenas prácticas en la integración de la sostenibilidad en el *workplace***. Las conclusiones de esta sesión se integran en el análisis del capítulo 6 y se desarrollan con más nivel de detalle en el anexo 2 del estudio.

### Fase 4. Selección y elaboración de casos de buenas prácticas

A partir de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos, se seleccionaron **tres casos de estudio** entre las empresas participantes, que ejemplifican cómo se ha abordado la integración de la sostenibilidad en el *workplace* de forma innovadora y transformadora.

Para cada caso, se describen el **reto principal, el proceso de transformación desplegado, los elementos facilitadores del proceso, el impacto generado y los aprendizajes** extrapolables a otras empresas. Los casos se elaboraron a partir de entrevistas abiertas con las personas responsables de sostenibilidad que lideraron o tienen conocimiento directo de los procesos descritos. Los casos analizados en el presente Barómetro (**Gestamp, Girbau y ISS Iberia**) muestran, además, cómo las empresas gestionan *workplaces* sostenibles más allá de sus espacios físicos, integrando aspectos E, S y G en una misma propuesta de valor.

### Fase 5. Elaboración del informe

El resultado final de este proceso es el presente informe, en el que analizamos el contexto y las tendencias ESG y del *workplace*; sintetizamos los principales hallazgos de los resultados cuantitativos y cualitativos de la fase de consulta; presentamos tres casos de buenas prácticas, y avanzamos unas conclusiones con el decálogo ampliado del liderazgo del *workplace* sostenible. Las primeras secciones del informe introducen los objetivos, el alcance y la metodología del estudio.

# 3. Análisis del contexto

## 3.1. Un momento de inflexión

Los dos últimos años han supuesto un punto de inflexión simultáneo en tres de las dimensiones que configuran el futuro de las organizaciones y de sus espacios de trabajo: **la forma en que las personas trabajan y se relacionan en los *workplaces*, la manera en que las empresas integran la sostenibilidad en su estrategia y en el núcleo de su negocio, y el tipo de liderazgo que hace posible esta transformación desde dentro.** En los tres ámbitos, lo que en la primera edición del Barómetro se percibía en el horizonte estratégico de las empresas se ha convertido en evidencia tangible y prioridad operativa.

El entorno que rodea las organizaciones en 2026 no admite valoraciones tranquilizadoras. Las **tensiones geopolíticas** han alcanzado unos niveles sin precedentes desde la Segunda Guerra Mundial, y su impacto se percibe de forma creciente en las agendas empresariales: el 76% de quienes lideran los asuntos corporativos a escala global citaban el riesgo geopolítico como la principal amenaza para sus negocios en 2025, frente al 47% de apenas cinco años atrás.<sup>1</sup> Este **nuevo "desorden" mundial** no es solo una fuente de estrés organizacional, sino que además tiene consecuencias concretas y encadenadas sobre la actividad empresarial. La disrupción de las cadenas de valor, la escasez de materias primas, el incremento de las vulneraciones de los derechos humanos y la presión sobre la ambición regulatoria europea en materia de sostenibilidad son algunas de sus expresiones más visibles. La redefinición de la relación entre los Estados Unidos y la Unión Europea –la mayor alianza bilateral de inversión y comercio del mundo, que representa el 30% del comercio global y el 43% del PIB mundial–<sup>2</sup> añade una capa de incertidumbre estructural cuyas implicaciones para las empresas europeas todavía se están desplegando. La Agenda Verde de la Unión Europea no ha quedado al margen: la volatilidad del contexto ha ralentizado

su ambición y se han abierto debates sobre el ritmo y el alcance de la transición que hace apenas dos años parecían cerrados.

Asimismo, la **inestabilidad económica** repercute en los márgenes y el coste de la vida pesa sobre las personas –el 58% de los ciudadanos declaran que les afecta en gran medida–,<sup>3</sup> mientras que el **aumento de las desigualdades** irrumpe con fuerza en la realidad empresarial. En los países desarrollados, la concentración de la riqueza y el estancamiento de las rentas medias, en un contexto de mayor inflación, han agrandado la brecha entre ricos y pobres, alimentando una dinámica de polarización política y de pérdida de confianza en las instituciones que no tiene visos de revertirse a corto plazo.<sup>4</sup> La dimensión del desafío tiene implicaciones claras a nivel empresarial: las desigualdades impactan directamente en su capacidad de captación de talento, innovación y crecimiento. En este contexto, las organizaciones pasan a ser actores de primera línea en la respuesta a los retos sociales de su entorno.<sup>5</sup>

Todo ello sucede en un momento en el que la **irrupción de la inteligencia artificial** está redefiniendo los perfiles profesionales, los modelos de trabajo y las estructuras organizativas a una velocidad que supera, en muchas ocasiones, la capacidad de adaptación de la mayoría de las organizaciones. Y, por si no fuera suficiente, estos últimos años han sido determinantes para entender que los efectos del **cambio climático** ya están aquí: olas de calor extremas, inundaciones sin precedentes y crisis de estrés hídrico han dejado de ser proyecciones de informes científicos para convertirse en tensiones operativas cotidianas, que obligan a las empresas a acelerar sus programas de adaptación, al tiempo que intentan alcanzar unos objetivos ambiciosos de descarbonización.

1 Oxford-GlobeScan Global Corporate Affairs Survey 2025. Oxford University Centre for Corporate Reputation / GlobeScan. Julio de 2025.

2 Consejo de la Unión Europea. EU-US trade: facts and figures. 2025. consilium.europa.eu

3 GlobeScan. WorldView 2026. GlobeScan Inc., enero de 2026.

4 Forética. Tendencias ESG 2026.

5 Forética. Tendencias ESG 2026.

Un aspecto que caracteriza esta superposición continua de crisis sistémicas es su persistencia: se trata de una **nueva realidad no cíclica, sino estructural**. De hecho, el *Global Risks Report 2026* del Foro Económico Mundial, que recoge las perspectivas de más de 1.300 personas expertas y líderes de diversos ámbitos, identifica la incertidumbre como el tema definitorio de este momento.<sup>6</sup> Y ya no se trata la **incertidumbre** como una excepción transitoria a la cual debe hacerse frente como una gestión puntual de la crisis, sino como una condición estructural del entorno en el que se toman y se tomarán las decisiones empresariales en el futuro: **las reglas del juego han cambiado definitivamente**.

En este contexto, las organizaciones se enfrentan a una **exigencia sin precedentes en sus workplaces**: gestionar la complejidad del entorno externo mientras mantienen –o reconstruyen– la cohesión, el compromiso y la confianza interna de sus equipos, en un momento en que las personas sienten más que nunca la necesidad de realizar sus actividades en entornos seguros, con atención a su salud y al bienestar integral.

Al mismo tiempo, **la agenda de sostenibilidad se enfrenta a una tensión real**. La presión por la estabilidad a corto plazo (financiera, regulatoria, reputacional) empuja a las organizaciones hacia el cumplimiento y la gestión del riesgo, dejando en segundo plano la capacidad transformadora e innovadora que la sostenibilidad puede y debe ejercer, y que es la que tiene más relevancia en la configuración de unos *workplaces* y unos ecosistemas sostenibles. Si bien es cierto que el cortoplacismo es la respuesta lógica y natural de los sistemas bajo presión, también lo es que no afrontar los grandes riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza implica que esta mirada más inmediata sea la vulnerabilidad más costosa a medio y a largo plazo.<sup>7</sup>

Por tanto, las empresas que no abordan sus compromisos ESG con ambición ante un contexto cada vez más turbulento están asumiendo un riesgo estratégico que aumentará su vulnerabilidad con cada nuevo elemento de volatilidad que surja. Y ello impactará en su competitividad, pero también en su **capacidad de gestionar la confianza**

**de los equipos, la estabilidad y la resiliencia de sus workplaces y su talento de manera efectiva y proactiva.**

El desafío más relevante en este entorno es cómo ejercer ese liderazgo sostenible de los *workplaces* con pragmatismo y, a la vez, con ambición: sin rendirse al cortoplacismo, pero sin ignorar la realidad del entorno.

Es esta la aportación esencial del Barómetro Esade-ISS: frente a la complejidad del contexto externo –sobre el cual las organizaciones tienen una capacidad de influencia limitada– existe un espacio donde el margen de acción es directo, inmediato y transformador: el *workplace*. Las empresas no pueden controlar las tensiones geopolíticas, la velocidad de la transición energética ni el ciclo económico; pero sí pueden decidir cómo gestionan los riesgos y las oportunidades ESG en sus propios espacios de trabajo. Tienen la oportunidad de decidir qué cultura construyen, qué liderazgo desarrollan, qué condiciones crean para que sus personas se enfrenten a la incertidumbre con resiliencia. **El workplace sostenible no es una respuesta a todos los desafíos de un entorno cambiante. Pero es una de las respuestas más directas y viables que las empresas tienen a su alcance.**

En este sentido, este estudio nace de la convicción de que la sostenibilidad no consiste en una agenda paralela a la realidad empresarial que se activa solo en tiempos de bonanza, sino una apuesta de futuro que hay que proteger cuando el contexto se torna más complejo. **La sostenibilidad es precisamente la visión que proporciona a las empresas las condiciones para afrontar la adversidad con realismo.** Las empresas que integran la gestión del riesgo climático, la agenda social y la gobernanza responsable en sus estrategias centrales demuestran más resiliencia ante las crisis, mayor capacidad de atracción y retención de talento, y mejores resultados financieros a largo plazo.

En consecuencia, **el workplace sostenible: es, de hecho, el blindaje y la garantía cohesionadora que permite seguir avanzando cuando las condiciones son cada vez más retadoras y complejas.**

6 World Economic Forum (WEF). *Global Risks Report 2026*, 21.ª edición. Enero de 2026.

7 WBCSD / KPMG. *Safeguarding Sustainability: A Dynamic Risk Assessment for the Sustainability Agenda*. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en colaboración con KPMG. Ginebra, abril de 2026

A continuación, ofrecemos una actualización de las tendencias del *workplace* y de la agenda ESG que enmarcan los hallazgos del cuestionario y los parámetros de consulta del Barómetro, con el objetivo de situar los datos en el contexto que les da significado. En la parte final del estudio, nos referiremos con más detalle a la tercera dimensión que hace posible esta "transformación desde dentro": el liderazgo sostenible de los *workplaces*.

**La visión que aporta el Barómetro es clara: el *workplace*, la integración de los criterios ESG y el liderazgo sostenible no son tres silos paralelos. Son tres dimensiones de una única transformación organizacional y solo pueden gestionarse con éxito cuando se abordan de forma conjunta.**



## 3.2. El *workplace* en transformación acelerada: los espacios de trabajo como reflejo de un mundo cambiante

Como ya apuntamos en la primera edición del Barómetro, el *workplace* ha experimentado en los últimos años una transformación estructural sin precedentes. Lo que comenzó siendo una respuesta de emergencia a la pandemia –la digitalización forzada, el trabajo híbrido, la reconfiguración de los espacios físicos, la priorización del bienestar integral– se ha consolidado como un **nuevo paradigma organizacional**, con unas características propias y permanentes. Al mismo tiempo, el contexto actual, marcado por los elementos mencionados anteriormente (incertidumbre económica, tensiones geopolíticas, disrupción tecnológica y polarización social, entre otros), sigue poniendo a prueba la **capacidad de resiliencia** de las organizaciones, señalando la flexibilidad y la adaptabilidad como competencias críticas para las empresas y para las personas trabajadoras.

En este escenario, **el *workplace* evoluciona desde un elemento operativo hacia un activo estratégico** que integra productividad, experiencia de las personas empleadas, gestión del talento, sostenibilidad y tecnología. Más allá de su dimensión física, se configura como un **ecosistema híbrido que conecta personas, datos, procesos y cultura, actuando como reflejo de la organización y como instrumento activo de su transformación**.

Si bien son múltiples las presiones sobre las organizaciones y sus espacios de trabajo, para los objetivos de este estudio nos hemos centrado en la identificación de cinco tendencias y tensiones clave que definen los desafíos y las oportunidades del *workplace* del futuro y que son relevantes en la transformación sostenible de las empresas.

### 1. Del lugar físico al ecosistema de experiencias

Si **el *workplace* es el espacio donde se genera la experiencia de las personas empleadas**, tal y como

apuntábamos en la primera edición del Barómetro, su diseño –su configuración física, su modelo de uso y su coherencia con los valores organizacionales– tiene implicaciones directas sobre la cultura, el bienestar y el rendimiento de las personas que interactúan en él.

La **consolidación del trabajo híbrido** confirma que no se trata de una fase transitoria, sino de una reconfiguración estructural y duradera: más de cuatro de cada cinco personas empleadas que han trabajado en formato híbrido desean mantenerlo; el 64% buscarían otro empleo si tuvieran que volver al modelo exclusivamente presencial, y el 49% no esperan cambios en sus días de teletrabajo en los próximos cinco años.<sup>8</sup> El presente y el futuro del trabajo es, como ya concluía la edición anterior del Barómetro, **"flexible, distribuido y descentralizado"**.

Sin embargo, **esta consolidación coexiste con una gestión todavía insuficiente del modelo**. Menos del 45% de las organizaciones disponen de una política formal de trabajo híbrido y tres de cada cuatro no han formado a sus líderes para gestionar equipos en remoto o en formato mixto.<sup>9</sup> El factor determinante no es cuántos días se acude a la oficina, sino si la política se percibe como justa, coherente y sensible a las necesidades individuales –una conclusión que los estudios cuantifican con precisión: la satisfacción con la política híbrida tiene un impacto cinco veces mayor en la satisfacción general con la organización empleadora. Para ello es también **esencial delimitar qué actividades corresponden al trabajo remoto y cuáles al presencial**, y si se realizan de forma síncrona o asíncrona.<sup>10</sup>

En este sentido, los costes de un diseño mal concebido –tanto en el bienestar integral como en el compromiso y productividad de las personas trabajadoras– son más altos de lo que las organizaciones habitualmente reconocen: el personal que trabaja exclusivamente en remoto es el más afectado por la soledad (27%) y el estrés (45-

8 ISS Iberia. *Evolving Workplaces: El espacio de trabajo como motor de crecimiento. Análisis global de la evolución del entorno de trabajo*. ISS Iberia, 2024

9 CIPD. *Flexible and Hybrid Working Practices in 2023*. Chartered Institute of Personnel and Development, 2023; TechSmith / Snagit / Global *Workplace Flexibility Trends Report: Balancing Employer & Employee Preferences*. TechSmith, 2024. Citados en: *Del ESG al Modelo E.ESG: La centralidad de las personas trabajadoras en la sostenibilidad de las empresas*. Esade, Center for Leadership and Sustainability, 2024.

10 Cortes, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*- Instituto de Innovación Social- Esade

11 Gallup. *State of the Global Workplace 2024*. Gallup Inc., 2024. Véase también: Gallup. *The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing*. Gallup *Workplace*, 2024

46%) y el más proclive al abandono (57%).<sup>11</sup> En cambio, un modelo híbrido bien diseñado y gestionado produce unos resultados significativamente mejores, con el 42% de las personas empleadas en situación de *thriving*, frente al 36% de los que trabajan exclusivamente en remoto y el 30% de quienes lo hacen en formato presencial que no puede convertirse en remoto.<sup>12</sup>

**Cuanto más se extiende el trabajo en remoto, más se evidencia lo que solo la presencia física puede generar.**

La ventaja más citada del trabajo presencial no es la productividad individual, sino la interacción social y la experiencia compartida (el 48% en España y 51% a escala global).<sup>13</sup> El 65% subraya la importancia de la oficina para el sentido de pertenencia, y la erosión de las relaciones profesionales es la mayor preocupación asociada al teletrabajo prolongado.<sup>14</sup> La oficina ha dejado de ser el lugar donde se va a trabajar individualmente para convertirse en una **infraestructura deliberada de comunidad, aprendizaje y transmisión cultural**. Por ello, la transformación cultural que requiere la transversalización de la sostenibilidad debe concebirse teniendo en cuenta estos datos.

Esta redefinición exige repensar radicalmente el diseño del espacio. El 60% de las personas empleadas en España afirman que mejorar las instalaciones sería un incentivo para acudir con mayor frecuencia al trabajo y el 84% consideran importante que su empresa tenga iniciativas de sostenibilidad en el *workplace*.<sup>15</sup> La inversión en un diseño físico y que, además, sea coherente con los criterios de sostenibilidad y bienestar integral es una inversión en la mejora del *engagement* y del compromiso, en una cultura más cohesionada e innovadora y en los resultados del negocio. **El *workplace* es, en definitiva, la cultura (también la sostenible) "hecha" espacio, un ecosistema de experiencias que fomentan y posibilitan la transformación sostenible.**

**2. IA: un arma de doble filo. De las expectativas a la realidad**

En un contexto en que la tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, la inteligencia artificial está emergiendo como una posible aliada estratégica para redefinir los espacios de trabajo, con potencial para mejorar la experiencia de las personas empleadas, la sostenibilidad, la eficiencia y la innovación organizacional. Su influencia y su alcance están vinculados a la disrupción que presupone y, evidentemente, va mucho más allá de la automatización y de la eficacia de los procesos: de hecho, puede ofrecer herramientas concretas para transformar los entornos laborales en espacios dinámicos, adaptativos y coherentes con los valores de las empresas, si estas abordan esta tecnología de manera proactiva.

Sin embargo, la realidad actual dista de estar a la altura de las expectativas. Según un estudio reciente, solo 1 de cada 50 inversiones en IA genera valor transformacional y únicamente 1 de cada 5 produce algún retorno medible.<sup>16</sup> Esta brecha no neutraliza el impacto real de la tecnología, pero sí indica que su adopción no es siempre estratégica y que, a menudo, es puramente reactiva. Y ello puede ser un desafío para la competitividad y la resiliencia empresarial, sobre todo si consideramos otro dato adicional: el 86% de las empresas esperan que la IA transforme sus negocios para 2030.<sup>17</sup> Por tanto, el reto no es solo tecnológico, sino también organizacional y cultural.

En el plano de las **relaciones laborales**, la expansión de la IA introduce una dimensión completamente nueva: la interacción entre personas y máquinas. **Cuando la IA se implementa mal puede erosionar el sentido del trabajo;** cuando se implementa de manera intencional y estratégica, puede potenciarlo. El diseño de la interacción humano-máquina no es una cuestión técnica: de nuevo, es una decisión de cultura organizacional.

Asimismo, la adopción acelerada de la IA está generando un nuevo riesgo: el llamado "*works/lop*" –el trabajo

12 Gallup. State of the Global *Workplace* 2024. Gallup Inc., 2024. Véase también: Gallup. The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing. Gallup *Workplace*, 2024

13 ISS Iberia. *Evolving Workplaces*: El espacio de trabajo como motor de crecimiento. Análisis global de la evolución del entorno de trabajo. ISS Iberia, 2024

14 ISS Iberia. *Evolving Workplaces*: El espacio de trabajo como motor de crecimiento. Análisis global de la evolución del entorno de trabajo. ISS Iberia, 2024

15 ISS Iberia. *Evolving Workplaces*: El espacio de trabajo como motor de crecimiento. Análisis global de la evolución del entorno de trabajo. ISS Iberia, 2024

16 Aykens, P., Lowmaster, K., McRae, E.R. y Shepp, J. 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond. Harvard Business Review, febrero de 2026

17 World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025. Foro Económico Mundial, enero de 2025

producido rápidamente con IA pero de baja calidad y con un valor mínimo o negativo. El antídoto no es restringir el uso de la IA, sino fortalecer lo que los estudios especializados conceptualizan como reflexividad: la habilidad de cuestionar cómo la IA influye en el propio razonamiento.<sup>18</sup> En un entorno en que los modelos de IA tienden a reforzar los sesgos existentes, **el pensamiento crítico independiente se convierte en la habilidad más valiosa de la organización.**

### 3. La cultura de la organización y la confianza: entre la erosión silenciosa y la crisis sistémica

La capacidad de una empresa para adaptarse, innovar y generar valor en entornos de alta incertidumbre como los actuales depende, en última instancia, de la solidez de su cultura y de su capacidad para alinear la dirección estratégica con las motivaciones de las personas que la integran. Sin embargo, **en el momento en que la robustez cultural es más necesaria, la confianza en las organizaciones y en sus líderes está seriamente comprometida.** El *Edelman Trust Barometer* confirma que la confianza hacia las empresas descendió en 2025 por primera vez desde 2018,<sup>19</sup> y el *HP Work Relationship Index* señala que solo el 16% de las personas trabajadoras confían en que sus líderes toman decisiones correctas para sus equipos.<sup>20</sup> **No es posible construir una cultura organizacional sólida, capaz de sostener la adaptabilidad, la innovación y el cambio sostenible, sobre una base de desconfianza generalizada.**

La **resistencia cultural** al cambio es, de hecho, el segundo mayor obstáculo a la transformación de la organización (clave en la transformación sostenible de los *workplaces*), citado por el 46% las organizaciones empleadoras globales.<sup>21</sup> Esta resistencia, refleja la **dificultad genuina de alinear las estructuras, las jerarquías y las mentalidades ante unas disrupciones que se acumulan más rápido que la capacidad de adaptación colectiva.** Las empresas ya no pueden gestionar estas presiones de forma secuencial: deben responder simultáneamente a la aceleración tecnológica, la volatilidad económica,

las expectativas cambiantes de las personas empleadas y los requisitos regulatorios en sostenibilidad. La ventaja competitiva no la genera solo la tecnología, sino cada vez de una manera más definitoria el factor humano: **la adaptabilidad, la creatividad y el criterio crítico ante la incertidumbre.** Las organizaciones que cultivan activamente la *changefulness* –la capacidad de adaptarse y evolucionar como músculo cotidiano, no como disrupción externa– tienen 2,4 veces más probabilidades de reportar mejores resultados financieros.<sup>22</sup>

Las empresas que gestionan mejor esta tensión son las que adoptan una actitud proactiva y comprometida de **transparencia activa: comunican con claridad qué espera la organización y qué ofrece a cambio, haciendo explícito su contrato cultural**, que en demasiadas organizaciones permanece implícito y, por tanto, es malinterpretado. Los *workplaces* del futuro han de fundamentarse en la confianza y en la transparencia, ofreciendo la estabilidad emocional y cultural necesaria para operar con agilidad en contextos inciertos. **La gestión de la confianza se erige, pues, como una competencia organizacional crítica para la resiliencia empresarial.**

### 4. El *engagement* y el bienestar integral como palancas estratégicas

La **pérdida de confianza** no solo erosiona la capacidad de adaptación y de innovación: **reduce el *engagement* y la calidad de las interacciones humanas imprescindibles para la resiliencia empresarial.** El *engagement* global pasó del 23% al 21% en 2024 –el segundo mayor descenso en doce años–, con el 79% las personas empleadas del mundo sin compromiso alguno con su trabajo, lo cual implica, según varios informes destacados, una pérdida de productividad estimada en 438.000 millones de dólares al año.<sup>23</sup> El dato acaso más alarmante por la importancia del rol en la cohesión organizativa es la **crisis del mando intermedio:** el *engagement* de los/as *managers* se redujo del 30% al 27%, un fenómeno de especial gravedad si se considera que el 70% del *engagement* de un equipo es atribuible directamente a su *manager*.<sup>24</sup>

18 Deloitte Insights. 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points. Deloitte, 2026

19 Edelman Trust Institute. 2026 Edelman Trust Barometer: Global Report. Edelman, Enero de 2026.

20 HP Inc. 2025 HP Work Relationship Index: Tercera edición del estudio global anual. HP Inc., septiembre de 2025

21 World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025. Foro Económico Mundial, enero de 2025

22 Deloitte Insights. 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points. Deloitte, 2026

23 Gallup. State of the Global *Workplace* 2025. Gallup Inc., 2025

24 Gallup. State of the Global *Workplace* 2025. Gallup Inc., 2025

En este contexto, **el bienestar las personas trabajadoras ha pasado del 9.º puesto al 1.º como práctica empresarial para atraer talento.**<sup>25</sup> El propósito emerge como el principal factor de atracción –citado por el 73% de los y las trabajadoras–, pero solo el 25% señalan que sus líderes les ayudan a conectar con el propósito de la organización, y el 43% perciben falta de comunicación al respecto.<sup>26</sup> La consecuencia es visible: **en Europa, solo el 13% de las personas trabajadoras se declaran comprometidas con su trabajo**, frente al 23% de media a escala global.<sup>27</sup>

El **desplazamiento del núcleo de la motivación laboral** –de lo económico y extrínseco a lo relacional y transcendental– configura un **nuevo contrato psicológico entre las personas y las organizaciones**. Las empresas ya no pueden operar solo en el ámbito económico: han de aportar recompensas intrínsecas –desarrollo y relación– y de transcendencia –propósito–. El *workplace* físico cobra, en este marco, una dimensión simbólica adicional: es el espacio donde el propósito se vive o se desmiente cotidianamente. Las organizaciones que construyen esa coherencia entre lo que declaran y lo que sus empleados y empleadas experimentan no solo retienen al talento: construyen la única ventaja competitiva que ningún competidor puede replicar con rapidez.

## 5. Las competencias del *workplace* del futuro: las habilidades humanas como ventaja competitiva irremplazable

El valor diferencial del trabajo empieza a desplazarse de las habilidades técnicas –replicables– a las competencias humanas que la automatización y la tecnología no pueden sustituir. **El 39% de las habilidades actuales cambiarán significativamente antes de 2030**, y la brecha de habilidades es ya el obstáculo número uno a la transformación organizacional, citado por el 63% de las organizaciones empleadoras globales.<sup>28</sup>

El **pensamiento analítico** lidera el ranking del Foro Económico Mundial por quinta edición consecutiva y es considerado esencial por siete de cada diez empleadores; le siguen la **resiliencia y flexibilidad** (+17 puntos en dos años), **el liderazgo y la influencia social** (+22 puntos respecto a 2023) y el **pensamiento creativo**.<sup>29</sup> La IA y los *big data* encabezan las competencias técnicas con mayor crecimiento (+87 puntos), pero la IA generativa tiene una capacidad de sustitución muy baja o baja en el 69% de las habilidades analizadas, y prácticamente nula en las que requieren un juicio matizado o una interacción humana genuina.<sup>30</sup> **El valor diferencial del trabajo humano no desaparece con la automatización: se concentra en aquello que la tecnología no puede replicar.**

Con estos datos, es importante destacar que solo el 27% de las organizaciones gestionan el cambio de forma efectiva y solo el 8% cubren satisfactoriamente las necesidades de aprendizaje continuo.<sup>31</sup> Un tercio de las personas empleadas han experimentado quince o más cambios organizativos mayores en el último año, con un impacto negativo sobre el bienestar (68%), un aumento de la carga de trabajo (60%) y la sensación de quedarse atrás (58%).<sup>32</sup> Ante esta realidad, los dos atributos mencionados anteriormente: la *changefulness* (la capacidad de adaptarse y evolucionar como "músculo" cotidiano) y la reflexividad (la habilidad de cuestionar cómo influye la IA en el propio razonamiento) emergen como las dos competencias directivas más urgentes y menos desarrolladas del momento.<sup>33</sup>

La formación, el *upskilling* y el *reskilling* serán claves para adaptarse a un *workplace* que requerirá nuevas competencias. Y aquí será clave cómo las empresas gestionan de manera inclusiva y equitativa el acceso a él. De hecho, se prevé que en 2030 el 59% de las personas trabajadoras necesitarán formación, pero el 11% (más de 100 millones de personas) no tendrán acceso a ella.<sup>34</sup>

25 World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025. Foro Económico Mundial, enero de 2025

26 O.C. Tanner Institute. 2024 Global Culture Report. O.C. Tanner, 2024; McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. McKinsey & Company, 2023. Citados en: Del ESG al Modelo E.ESG: La centralidad de las personas trabajadoras en la sostenibilidad de las empresas. Esade, Center for Leadership and Sustainability / ISS, 2024

27 Gallup. State of the Global *Workplace* 2025. Gallup Inc., 2025

28 World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025. Foro Económico Mundial, enero de 2025

29 World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025. Foro Económico Mundial, enero de 2025

30 World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025. Foro Económico Mundial, enero de 2025

31 Deloitte Insights. 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points. Deloitte, 2026

32 Deloitte Insights. 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points. Deloitte, 2026

33 Deloitte Insights. 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points. Deloitte, 2026

34 World Economic Forum (WEF). Future of Jobs Report 2025. Foro Económico Mundial, enero de 2025

**La democratización del acceso a las habilidades es tanto una condición de equidad como un requisito de resiliencia:** una organización cuyos empleados y empleadas más vulnerables no reciben apoyo formativo acumula una "deuda de habilidades" que crece con el tiempo. Dos tendencias emergentes prefiguran debates que las organizaciones deberán abordar de forma proactiva: el desplazamiento de profesionales digitales hacia oficios especializados "a prueba de IA" –la ruta *tech-to-trades*–<sup>35</sup> y las primeras reclamaciones sobre compensación por el uso de réplicas digitales de personas empleadas, en un contexto de legislación emergente sobre los denominados "dobles digitales".<sup>36</sup>

### El *workplace* del futuro, un ecosistema en construcción

Los cinco ejes mencionados, son síntomas de una misma transformación de fondo que afecta la naturaleza del trabajo, los modelos organizativos y, sobre todo, la relación que las personas establecen con las organizaciones y con los espacios donde desarrollan su actividad profesional. En todos ellos, subyace una misma tensión: **la velocidad del cambio externo supera, en la mayoría de los casos, la capacidad de respuesta interna de las organizaciones.** Y, en todos ellos, la respuesta más efectiva no ha sido resistir o gestionar el cambio como un evento excepcional, sino construir organizaciones capaces de aprender, adaptarse y generar valor de forma continua como músculo cotidiano integrado en el propio trabajo.

El modelo híbrido se ha consolidado antes de que la mayoría de las organizaciones hayan desarrollado las políticas y las competencias directivas para gestionarlo bien. La inteligencia artificial se está adoptando antes de que se hayan diseñado los marcos de gobernanza necesarios para aprovecharla sin asumir riesgos culturales evitables. La brecha de habilidades crece más rápido que la inversión en formación. Y la confianza en el liderazgo cae precisamente cuando más se necesita para sostener la cohesión en la organización. Todas estas tensiones son manifestaciones de una misma dificultad estructural para alinear la estrategia, la cultura y la experiencia cotidiana de las personas en entornos de transformación acelerada y permanente.

Lo que los estudios evidencian es que las empresas que están logrando avanzar en esta dirección comparten un rasgo común: tratan el *workplace* como un activo estratégico que integra de forma simultánea productividad, experiencia de las personas empleadas, tecnología y cultura. Son organizaciones que diseñan de forma deliberada los espacios físicos, las políticas híbridas, la interacción humano-máquina y los itinerarios de desarrollo, en vez de dejar que la realidad emerja por acumulación de decisiones reactivas. Y son organizaciones que han comprendido que la coherencia entre lo que declaran y lo que sus empleados y empleadas experimentan cada día no es un objetivo de comunicación interna: es el fundamento de la confianza, del *engagement* y de la resiliencia, que hacen posible la transformación sostenible.

Si el *workplace* es el espacio donde la cultura organizacional se vive o se contradice, es también el espacio donde los compromisos de sostenibilidad (medioambientales, sociales y de gobernanza) adquieren o pierden credibilidad. Como apuntábamos en la edición anterior del Barómetro, "la sostenibilidad debe reflejarse en los espacios donde las organizaciones gestionan su actividad y debe constituir una experiencia tangible para reforzar la cultura corporativa".

El *workplace* del futuro no es solo más flexible, más tecnológico o más centrado en el bienestar: es, necesariamente, más sostenible. Y la integración de los criterios ESG en la gestión del *workplace* no es una agenda paralela a la transformación organizacional: es la palanca que lo permite.

A continuación, analizaremos las tendencias ESG para complementar esta visión.

35 Aykens, P., Lowmaster, K., McRae, E.R. y Shepp, J. 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond. Harvard Business Review, febrero de 2026

36 Aykens, P., Lowmaster, K., McRae, E.R. y Shepp, J. 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond. Harvard Business Review, febrero de 2026

### 3.3. Tendencias ESG: de la ambición a la ejecución

La agenda de sostenibilidad global se está redefiniendo. Tras los últimos años, caracterizados por declaraciones y compromisos corporativos ambiciosos, marcos regulatorios en expansión y un incremento del escrutinio financiero, la sostenibilidad corporativa entra en 2026 en una fase determinante y más exigente: la de la integración y la alineación real con el negocio. Esta "hora de la verdad" no es ajena al contexto descrito en el apartado anterior (geopolítica, presión inflacionaria, polarización social, disrupción tecnológica); es, precisamente, su consecuencia más directa. El desafío principal en este entorno es **cómo sostener la ambición y la mirada sistémica cuando todo conspira a favor del cortoplacismo**.

El análisis de los cuestionarios y de las conversaciones con líderes que se desgranarán en los próximos capítulos sugiere que se está produciendo una **reordenación profunda del porqué, el cómo y el qué de la sostenibilidad**. Es evidente que la sostenibilidad está abandonando su enfoque más tradicional (como "superposición" moral, vinculada a la licencia para operar, o como ejercicio de reporte y transparencia), aunque en muchas organizaciones **todavía carece de la relevancia estratégica necesaria para convertirse en el motor que impulse las decisiones clave de negocio**, las inversiones, la transformación operativa real y los procesos de innovación.

En este momento de transición, la cuestión central no es si la sostenibilidad es relevante para anticiparse a los desafíos del contexto, sino cuál es su caso de negocio concreto y **cómo crea valor empresarial**: reduciendo la exposición a los riesgos presentes y futuros, aprovechando las oportunidades que el cambio genera y fortaleciendo la posición competitiva a largo plazo. Esta evolución de la sostenibilidad tiene consecuencias directas y visibles en los *workplaces*, las personas que los ocupan, la cultura de organización, el tipo de liderazgo que se fomenta y ejerce, las relaciones con los grupos de interés y la cadena de valor.

Este apartado sintetiza algunas de las **tendencias ESG más relevantes** desde la edición anterior del Barómetro y las enfoca desde la perspectiva de su impacto real y potencial en el *workplace*. No se trata de

una lista exhaustiva, sino de los ámbitos fundamentales que visibilizan el grado de compromiso real de las organizaciones con la sostenibilidad. Las tendencias se organizan en tres dimensiones: medioambiental (E), social (S) y de gobernanza (G), y de cada una de ellas se identifican sus implicaciones directas para el *workplace*, la cultura y el liderazgo organizacional.

#### Medioambiental (E)

La dimensión medioambiental es el ámbito donde la tensión entre la ambición y la ejecución resulta más patente. Las seis tendencias que se analizan a continuación muestran que los riesgos climáticos, hídricos y de biodiversidad han dejado de ser horizontes futuros para convertirse en variables operativas del presente –con implicaciones directas sobre la estrategia, la cadena de valor y los propios espacios de trabajo–. Todo ello, sin obviar el impacto de la situación geopolítica, que ha reconfigurado el tablero de la transición energética, convirtiendo la sostenibilidad medioambiental en un imperativo de competitividad y resiliencia que trasciende el cumplimiento normativo.

##### 1. La geopolítica redefine la agenda verde

Como ya hemos comentado, el mundo se halla ante un nuevo "desorden" mundial y una de sus evidencias más claras es a la crisis del multilateralismo, que afecta de manera directa a la lucha contra el cambio climático y da lugar a un enfoque multirregional y cada vez más fragmentado de la transición energética. Uno de los ejemplos más claros de esta falta de consenso global es el hecho de que los Estados Unidos se hayan retirado del Acuerdo de París y de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC) bajo la administración Trump. Al mismo tiempo, China irrumpe como un nuevo poder hegemónico en la economía verde: domina el mercado global de renovables, controla 19 de los 20 minerales estratégicos para la electrificación y aplica restricciones a la exportación de minerales críticos que afectan directamente a las cadenas de suministro de la transición energética.<sup>37</sup>

37 Foretica (2026): Tendencias ESG 2026. Foretica - Red Española del Pacto Mundial.

Europa se encuentra atrapada entre estos dos modelos opuestos, a los cuales ha respondido con una reorientación progresiva de la Agenda Verde hacia la competitividad y la soberanía energética y con la ambición de reforzar su base económica e industrial a través del EU Clean Industrial Deal. En este contexto, cobra fuerza la idea de que los principales esfuerzos de la Agenda Verde han de **reforzar la posición competitiva (autonomía energética, innovación industrial, reducción de la vulnerabilidad geopolítica, mejora de la productividad y del capital humano)**, para posibilitar la transición energética de manera efectiva.<sup>38</sup>

### Conexión con el *workplace*

La dependencia tecnológica en la transición energética es el riesgo geopolítico más subestimado por las personas en posiciones de liderazgo corporativo en Europa. Para las empresas, esto implica tratar la descarbonización y la gestión de sus impactos, riesgos y oportunidades medioambientales como un ejercicio de resiliencia estratégica: activando estrategias de diversificación de proveedores, adoptando principios de circularidad como mecanismo de seguridad de suministro y fomentando el desarrollo de competencias internas en la gestión del riesgo geopolítico y su impacto en la continuidad de negocio tanto en sus consejos de administración como en sus equipos directivos.

## 2. Cambio climático: adaptación y descarbonización, dos caras de la misma moneda

Mientras científicos y expertos alertan de que el objetivo de 1,5°C del Acuerdo de París está, muy probablemente, fuera de nuestro alcance y los fenómenos extremos se suceden con insistencia, la capacidad de respuesta dista de estar a la altura del desafío. Siguiendo el curso actual,

el incremento de las temperaturas podría alcanzar los 3 grados respecto a la era preindustrial. Sin embargo, hay también datos que indican que la acción climática tiene sus frutos: la tasa media anual de incremento de las emisiones en la última década ha sido del 0,3%, frente al 1,9% de la anterior, y las energías renovables encadenan 23 años de crecimiento ininterrumpido y cubren el 70% del incremento global de la demanda de electricidad.<sup>40</sup>

Mientras el riesgo climático físico se ha convertido en un coste operativo, la descarbonización se ha transformado en un aspecto financiero con un retorno medible. Las cifras no engañan: las pérdidas económicas derivadas de desastres naturales alcanzaron los 320.000 millones de dólares en 2024<sup>41</sup> y más de la mitad de las empresas reportaron impactos negativos operativos derivados de eventos climáticos entre junio de 2024 y junio de 2025. Ante estos datos, solo el 42% de las empresas evaluadas en el *S&P Global Corporate Sustainability Assessment* en 2025 divulgaron planes de adaptación y resiliencia.<sup>42</sup> Sin embargo, **la adaptación climática es una oportunidad estratégica que, además, revierte en la mejora de los *workplaces*, en su resiliencia y en las condiciones de trabajo de sus empleados y empleadas.** De hecho, diversos estudios indican que las inversiones en adaptación representan una oportunidad de 9 billones de dólares hasta 2050.<sup>43</sup>

Mientras se observa una cierta reactividad a la adopción de planes de adaptación climática, **los esfuerzos en descarbonización están empezando a reflejarse en las cuentas de resultados de las empresas: el 82% de las empresas reportaron haber obtenido beneficios económicos** de la descarbonización en un estudio global de 2025.<sup>44</sup> Por cada dólar invertido en adaptación climática y resiliencia, las empresas generaron más de 10 dólares en beneficios en un período de diez años.<sup>45</sup> Asimismo, el 95% de las empresas con objetivos de base científica (SBTi) reportaron un impacto reputacional

38 ERM Sustainability Institute (2026): *Annual Trends Report 2026: Competing Pressures, New Approaches*. ERM Group.

39 GlobeScan (2026): *WorldView 2026*. GlobeScan Inc., enero.

40 Agencia Internacional de la Energía (2026): *State of Energy Policy 2026*. AIE, abril; Ember (2026): *Global Electricity Review 2026*. Ember Energy Research. Citados en: Forética (2026): *Tendencias ESG 2026*. Forética, enero.

41 Munich Re (2025): *Natural disaster figures 2024: Climate change is showing its claws*. Munich Re, enero.

42 S&P Global (2026): *Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2026*. S&P Global Sustainable.

43 GIC / Bain & Company (2025): *Sizing the Inevitable Investment Opportunity: Climate Adaptation*. GIC (Government of Singapore Investment Corporation), en colaboración con Bain & Company, mayo.

44 Boston Consulting Group / CO2 AI (2025): *How Companies Are Tackling the Climate Challenge—and Creating Value*. Quinta edición anual del informe global de clima. BCG / CO2 AI, septiembre.

45 World Resources Institute (2025): *Strengthening the Investment Case for Climate Adaptation: A Triple Dividend Approach*. WRI, junio.

positivo con sus grupos de interés, y el 80% de ellas señalaban específicamente mejoras en sus relaciones con los inversores, mientras que el 67% observaron mejoras de competitividad respecto a otras empresas de su sector.<sup>46</sup>

**La nueva frontera es el alcance 3.** En 2026, la inacción en este ámbito ya no es un problema de capacidad: es una decisión de liderazgo que implica involucrar a otros *workplaces* en las estrategias de descarbonización propias.

En este entorno, las empresas deben responder con **estrategias duales: seguir acelerando la descarbonización (en colaboración con su cadena de valor), al tiempo que desarrollan sus capacidades de adaptación climática física y financiera.**

### Conexión con el *workplace*

El riesgo climático físico se está tangibilizando claramente en la realidad empresarial de estos últimos años: impacta ya de manera visible en las instalaciones –expuestas a inundaciones o al calor extremo–, tiene efectos disruptores en la fiabilidad de las cadenas de suministro, en la continuidad operativa del negocio y en la salud y la seguridad de las personas empleadas. La gestión del riesgo climático físico no es solo una cuestión técnica, sino que debe gestionarse de una manera más holística y colaborativa: con líderes con competencias transversales y con una cultura organizacional de resiliencia, así como a través de una comunicación muy clara de cómo cada miembro de la empresa, de un departamento y de una parte de la cadena de valor contribuye a los objetivos de descarbonización y adaptación.

### 3. El agua: de gestión de un recurso a variable estratégica de primer orden

El agua emerge en 2026 como la **dimensión más crítica** y subestimada de los riesgos físicos del cambio climático.

De hecho, los fenómenos meteorológicos –en su mayoría, relacionados con el agua– fueron responsables del 93% de las pérdidas económicas globales por catástrofes naturales en 2024.<sup>47</sup>

Un estudio reciente de Forética indica que, en el contexto español, el riesgo hídrico tiene una dimensión estructural que va más allá de la volatilidad climática. **España se sitúa entre los países europeos más expuestos al estrés hídrico**, al tiempo que cuatro sectores clave para la economía (turismo, construcción e inmobiliario, agroalimentación y energía), que representan aproximadamente el 25% del PIB, tienen una dependencia crítica del recurso hídrico.<sup>48</sup>

Asimismo, algunos de los sectores que liderarán el crecimiento económico en las próximas décadas son también los que ejercerán más presión sobre los recursos hídricos. En el caso español, destacan los centros de datos e infraestructuras de IA y el hidrógeno verde –en el que el 46% de los proyectos previstos en España se ubican en zonas de alto estrés hídrico para 2040–cuya expansión depende de un suministro continuo y garantizado de agua.<sup>49</sup> A escala global, los semiconductores y las baterías para vehículos eléctricos completan este panorama de sectores de futuro con una alta dependencia hídrica.<sup>50</sup>

Para estos sectores, **la disponibilidad garantizada de agua no es una variable operativa: es una condición de viabilidad estratégica y de licencia para operar:** en regiones propensas a las sequías, las comunidades están comenzando a resistirse activamente a la instalación de infraestructuras digitales, que compiten con los cultivos y con los hogares por un recurso escaso.<sup>51</sup>

En este contexto, la Unión Europea acaba de presentar su **Estrategia de Resiliencia Hídrica**, con el objetivo de restaurar el ciclo hidrológico, desarrollar una economía hidointeligente y garantizar el acceso seguro al recurso –un marco regulatorio que transforma la gestión

46 Science Based Targets Initiative (2025): *The Impact of Setting Science-Based Targets on Businesses*. SBTi, noviembre.

47 Munich Re (2025): *Natural disaster figures 2024: Climate change is showing its claws*. Munich Re, enero.

48 Forética / Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible (2026): *El agua en el centro de la estrategia*. CEO Guide. Forética, enero.

49 Forética / Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible (2026): *Op. cit.*

50 Robeco (2025): *Water and semiconductors: The next resource crunch*. Robeco, marzo; Water Europe (2025): *Water and the digital economy*. Water Europe.

51 IMD Business School (2026): *Sustainability Trends 2026: From Ambition to Impact*. IMD.

avanzada del agua de ventaja competitiva a condición operativa básica para las organizaciones que operan en el espacio europeo.<sup>52</sup> Las estrategias de contingencia hídrica, la reducción de la huella hídrica y el avance hacia unas políticas *water-positive* –devolver al ciclo hídrico más agua de la consumida– empiezan a ser prioridades estratégicas en la agenda medioambiental y en la gestión de los *workplaces*.

### Conexión con el *workplace*

La gestión del agua tiene repercusiones directas en la licencia social para operar, la relación con las comunidades locales y la planificación de las instalaciones. Las empresas de sectores que se ven afectados por el consumo de agua deben integrar activamente estrategias de resiliencia hídrica en sus modelos operativos, sus *workplaces* y sus relaciones con la cadena de valor. Más allá de las cuestiones relacionadas con la infraestructura de los *workplaces*, el agua también es un elemento determinante para la salud y el bienestar en el *workplace*: su calidad, la disponibilidad de instalaciones y la exposición a episodios de calor extremo (sobre todo para las personas trabajadoras que operan en espacios del exterior) impactan directamente en las condiciones de trabajo y en la productividad de las personas.

## 4. Naturaleza y biodiversidad: de la externalización de impactos a la resiliencia del negocio

El informe *Business and Biodiversity Assessment* del IPBES, aprobado en febrero de 2026 por más de 150 gobiernos de todo el mundo, concluye que **todos los negocios dependen de la biodiversidad y todos impactan en ella de mayor o menor manera, aunque la mayoría de ellos no asumen el coste real de los daños que producen.**<sup>53</sup>

Esta concienciación creciente acerca de la dependencia de los modelos operativos del capital natural se refleja en que **el 48% de las empresas ya consideran que los riesgos relacionados con la naturaleza son materiales, desde el punto de vista financiero**, y el 43% afirman que los riesgos físicos de la naturaleza les están afectando ya en la actualidad.<sup>54</sup> A pesar de ello, solo el 8% de las empresas evaluadas globalmente están comprometidas con la protección de la biodiversidad<sup>55</sup> y menos del 1% de las empresas que reportan públicamente divulgan sus impactos en biodiversidad: una cifra que ilustra con crudeza la brecha entre la urgencia del problema y la respuesta corporativa.<sup>56</sup>

El **marco regulatorio** avanza en paralelo y reducirá el margen de inacción. Cabe destacar dos iniciativas clave: la regulación europea de deforestación (EUDR) y el trabajo del ISSB, que prevé publicar un borrador sobre riesgos y oportunidades relacionados con la naturaleza, coincidiendo con la COP17 de la Convención sobre Diversidad Biológica, prevista para octubre de 2026. Este estándar se basará en el marco del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con la Naturaleza (TNFD) y responde a la necesidad identificada por los inversores de disponer de información consistente y comparable sobre los riesgos naturales de las empresas.<sup>57</sup>

La **conexión entre la biodiversidad y el *workplace*** tiene una dimensión que va más allá de la cadena de suministro: el diseño biofílico (la integración de elementos naturales en los espacios de trabajo) emerge como una palanca de sostenibilidad, con beneficios directos y medibles sobre las personas. Diversos estudios demuestran que incorporar elementos de la naturaleza en los entornos de trabajo puede incrementar la productividad hasta un 15%, reducir el estrés y mejorar la función cognitiva.<sup>58</sup> Asimismo, según varios estudios, quienes trabajan en espacios de trabajo con buen acceso a la luz natural reportan hasta un 18% menos días de baja por enfermedad.<sup>59</sup>

52 Forética / Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible (2026): *Op. cit.*

53 IPBES (2026): *Summary for Policymakers of the Methodological Assessment Report on the Impact and Dependence of Business on Biodiversity and Nature's Contributions to People*. Bonn: IPBES Secretariat, 9 de febrero.

54 Cambridge Judge Business School / CEAM (2026): *Corporate Nature Risk Perceptions*, febrero.

55 IPBES (2026): *Op. cit.*

56 S&P Global (2026): *Top 10 Sustainability Trends to Watch in 2026*. S&P Global Sustainable.

57 Reglamento (UE) 2025/2650, de 19 de diciembre de 2025, por el que se modifica el Reglamento (UE) 2023/1115 (EUDR); IFRS Foundation / TNFD (2025): *"ISSB welcomes TNFD's support as it advances nature-related disclosures"*. IFRS Foundation / TNFD, noviembre.

58 Human Spaces (2015): *The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace*. Interface / Human Spaces.

59 UK Green Building Council (2024): *Health, Wellbeing and Productivity in Offices*. UKGBC.

### Conexión con el *workplace*

La biodiversidad impacta en el *workplace* en dos planos simultáneos. En el plano externo, la degradación de los ecosistemas amenaza el acceso a las materias primas; genera volatilidad en las cadenas de suministro, poniendo en riesgo la continuidad del negocio, y puede comprometer la licencia social para operar. En el plano interno, el diseño biofílico de los espacios de trabajo (luz natural, elementos vegetales, materiales orgánicos) tiene efectos documentados sobre la salud, el bienestar y el rendimiento de las personas. Invertir en *workplaces* que integren la naturaleza es una decisión de negocio con un retorno medible en productividad, rotación y *engagement*.

## 5. Circularidad y recuperación del valor

El *Circularity Gap Report 2026* introduce el concepto del *value gap* (pérdida de valor): en la economía global, esto supone un 31% del PIB global, debido a las ineficiencias del modelo lineal de producción y consumo, mientras solo el 6,9% de los materiales que entran en la economía global son materiales secundarios.<sup>60</sup>

En 2026, el principal **acelerador de la adopción circular es la geopolítica**. Los programas de recogida de productos, el reciclado avanzado y el diseño para la reutilización ya no son primariamente iniciativas de impacto ambiental: son **mecanismos de seguridad de suministro, de control de costes y de reducción de la exposición al riesgo geopolítico**. Las empresas más avanzadas están integrando estrategias de circularidad en sus operaciones centrales para tener mayor resiliencia ante un contexto de recursos limitados y cadenas de aprovisionamiento tensionadas.

Sin embargo, **para cerrar el *value gap* se requiere una acción coordinada a lo largo de las cadenas de valor y una visión no transaccional de la relación entre el ecosistema empresarial**. De hecho, **la circularidad exige que los *workplaces* de una misma cadena de valor compartan datos sobre materiales, diseñen**

**conjuntamente para la reutilización, acuerden estándares de calidad para los materiales secundarios y forjen relaciones de confianza suficiente para compartir riesgos e inversiones.**

Ninguna organización puede cerrar su propio *value gap* de forma unilateral: **la circularidad es, por definición, un proyecto de ecosistema**, en que personas de diferentes *workplaces* colaboran, innovan y cocrean soluciones.

### Conexión con el *workplace*

La integración de la circularidad en las operaciones transforma la naturaleza del trabajo en múltiples funciones: diseño del producto, compras, producción, logística y ventas deben operar con una lógica nueva –la del valor a lo largo del ciclo de vida–, que exige nuevas competencias, nuevas métricas de éxito y nuevas estructuras de incentivos. Para el liderazgo, la circularidad plantea uno de los retos de gobernanza más complejos del momento: cómo construir la confianza entre *workplaces* de organizaciones distintas, que es condición necesaria para que la colaboración circular funcione a escala.

## 6. La dimensión medioambiental de la IA: entre la palanca de sostenibilidad y el riesgo invisible

La inteligencia artificial (IA) desempeña ya un papel central en la transformación de los *workplaces* –como ya hemos analizado en el apartado anterior–, pero su dimensión medioambiental exige un enfoque específico, que va más allá del impacto sobre las personas y sobre los espacios de trabajo. **La IA está redefiniendo simultáneamente dos planos de la gestión ambiental corporativa: como herramienta para medir y reducir el impacto medioambiental de las organizaciones y como fuente de nuevos impactos ambientales** que la mayoría de las empresas todavía no dimensionan con rigor.

En el primer plano, la IA está transformando la **capacidad de las organizaciones para gestionar su huella ambiental con una precisión y una escala antes**

<sup>60</sup> Circle Economy / Deloitte Netherlands (2026): *Circularity Gap Report 2026: The Value Gap*. Circle Economy Foundation, 16 de abril. El dato del 6,9% de circularidad global procede de la edición anterior: Circle Economy / Deloitte Netherlands (2025): *Circularity Gap Report 2025*. Circle Economy Foundation.

**inaccesibles.** La trazabilidad de emisiones a lo largo de toda la cadena de valor, la medición de la huella hídrica en tiempo real, la optimización energética de los edificios mediante gemelos digitales impulsados por sistemas BIM y la verificación de datos para el reporte de la CSRD son ámbitos en que la IA está pasando de ser un elemento facilitador a convertirse en un prerrequisito operativo básico.<sup>61</sup> En el plano del espacio físico, los sistemas de IA ajustan de forma automática la iluminación, la temperatura, la calidad del aire y los niveles de ruido en tiempo real, y optimizan la distribución de los espacios analizando los patrones de movimiento –transformando el *workplace* de un mero espacio donde el trabajo ocurre a un entorno activo de eficiencia medioambiental.<sup>62</sup>

En el segundo plano, sin embargo, **el impacto negativo de la adopción de la IA dista de ser dimensionado adecuadamente por las empresas.** El uso de la IA conlleva un consumo energético elevado, especialmente en los centros de datos que la soportan, y ello incrementa las emisiones de gases de efecto invernadero y la huella de carbono corporativa. Los sistemas de refrigeración necesarios para mantener operativa esta infraestructura requieren grandes volúmenes de agua –un centro de datos de 100 megavatios puede consumir, aproximadamente, dos millones de litros al día, el equivalente al consumo de unos 6.500 hogares.<sup>63</sup> A esto se suma la extracción de los minerales críticos necesarios para fabricar el *hardware* especializado –un proceso altamente contaminante– y la rápida obsolescencia tecnológica, que genera toneladas de residuos electrónicos con sustancias tóxicas de difícil gestión.<sup>64</sup> Las empresas que adoptan la IA sin una estrategia de sostenibilidad asociada pueden ver deteriorados sus indicadores ambientales en un momento de mayor exigencia regulatoria y social.

**La IA, que puede contribuir a reducir la huella medioambiental de las organizaciones, sin la gobernanza y el conocimiento adecuados puede amplificarla.** Esta paradoja es un argumento a favor de su adopción estratégica: con unos criterios de sostenibilidad integrados desde el diseño, con unas métricas de impacto ambiental visibles para todos los equipos y con una gobernanza que trate la huella medioambiental de la tecnología como parte de la agenda ESG de la organización –y no como una externalidad invisible en la nube–.

### Conexión con el *workplace*

La gobernanza de la IA en el contexto medioambiental es una competencia directiva emergente y urgente que afecta múltiples funciones del *workplace* simultáneamente. Para los equipos de sostenibilidad, implica desarrollar capacidades de gestión de datos medioambientales que ayuden tanto a la rendición de cuentas y al reporte regulatorio como a la toma de decisiones estratégicas. Para los equipos de operaciones e infraestructuras, implica integrar el estrés hídrico y la disponibilidad de energía renovable como variables en la planificación de las instalaciones tecnológicas. Y, para todos los equipos, implica entender que la huella medioambiental de la tecnología que utilizan forma parte de la agenda de sostenibilidad de la organización y no debe invisibilizarse ni externalizarse.

61 ERM Sustainability Institute (2026): *Annual Trends Report 2026: Competing Pressures, New Approaches*. ERM Group.

62 Deloitte (2026): *Global Human Capital Trends 2026*. Deloitte.

63 Agencia Internacional de la Energía (2025): *Energy and AI*. IEA, abril.

64 Indicado en varias fuentes como: IEA (2025): *Energy and AI*. IEA, abril; IMD Business School (2026): *Sustainability Trends 2026: From Ambition to Impact*. IMD.

## Social (S)

La dimensión social es la que se vive más directamente en los *workplaces*. Las cuatro tendencias que se desarrollan a continuación revelan que las personas llegan a los espacios de trabajo con una experiencia de inseguridad multidimensional que condiciona su compromiso, su bienestar y su capacidad de contribución. Gestionar esta realidad con coherencia –desde el bienestar integral hasta la cadena de valor, pasando por la diversidad y el propósito– no es simplemente una agenda de responsabilidad social, sino que constituye la condición esencial que hace posible la transformación sostenible desde dentro.

### 1. El bienestar integral como activo empresarial

El estado del bienestar en las economías avanzadas ha crecido más rápido que la base económica que lo sostiene y el aumento del coste de vida es el desafío que más impacta personalmente a la ciudadanía en todo el mundo, pues el 58% declaran que les afecta en gran medida.<sup>65</sup> Esta **inseguridad no se queda en la puerta de la empresa: "entra" con las personas en el *workplace***. Las personas que llegan al trabajo no lo hacen desde la neutralidad, sino desde una experiencia de inseguridad multidimensional –económica, climática, social e identitaria– que condiciona su nivel de estrés, su disposición al compromiso y su capacidad de rendimiento, pero con las expectativas que tienen de su empresa como un espacio seguro de bienestar integral.

Por ello, el **bienestar de las personas empleadas y su cuidado** dejan de ser un aspecto relacionado exclusivamente con la gestión de las personas y el talento y se convierten en una **variable directa del rendimiento financiero y de la viabilidad a largo plazo de la empresa**. Avalan esta visión datos como que el 78% de los líderes globales de EHS (medioambientales, de salud y seguridad, por sus siglas en inglés) prevén aumentar su inversión en los próximos tres años, mientras que el 81% afirman que sus iniciativas EHS contribuyen a aumentar el valor financiero de sus empresas.<sup>66</sup> La "guerra" por el talento añade urgencia y relevancia a esta ecuación. Un *workplace* que prioriza el

bienestar integral de las personas resulta más atractivo para el talento que uno que no lo tenga en consideración.

La relación entre el bienestar y la satisfacción de las personas trabajadoras es directa: las personas que trabajan en entornos seguros, dignos y con propósito producen más, rotan menos y enferman menos. **El bienestar integral es la condición que permite potenciar el factor humano, el desarrollo del talento y la capacidad de innovar y gestionar el cambio que la transformación sostenible del *workplace* requiere.**

#### Conexión con el *workplace*

Las políticas de bienestar, salariales y de flexibilidad organizacional no son beneficios adicionales en este contexto: son respuestas necesarias a una realidad social concreta, que ya está dentro de la organización. Las empresas que reconocen esta realidad desarrollan culturas más empáticas, más humanas y más capaces de atraer y de fidelizar el talento. Poner a la persona en el centro es un requisito de los *workplaces* que pretendan ser competitivos y resilientes en un entorno de fragilidad y de cambio continuo.

### 2. Diversidad, equidad, inclusión: la cohesión como imperativo del negocio

En un momento de reacción política contra la agenda de diversidad, equidad e inclusión de algunos países (en especial, en los Estados Unidos), es importante recordar que la diversidad es un aspecto inherente a las sociedades actuales. Por tanto, si las personas trabajadoras, las comunidades en las que se integran las empresas y los consumidores son cada vez más diversos, **integrar una perspectiva de inclusión y de equidad en las empresas no es un gesto simbólico, sino una manera alineada con la realidad social de hacer negocios y crear empresa**. La diversidad de perspectivas, la capacidad de conectar con mercados diversos y la confianza de las comunidades y de las personas empleadas son ventajas competitivas reales. Las empresas que construyen su estrategia de inclusión sobre los fundamentos de su negocio son

65 GlobeScan (2026): *WorldView 2026*. GlobeScan Inc., enero.

66 EY / Oxford Economics (2025): *2025 EY Global EHS Maturity Study*. EY, agosto

más resilientes ante la volatilidad política y están mejor posicionadas para atraer y retener talento diverso en un mercado laboral global cada vez más competitivo.<sup>67</sup>

La **diversidad generacional** añade una dimensión específica al reto de la diversidad. Por primera vez en la historia, hasta seis generaciones coexisten simultáneamente en el mercado laboral: comparten espacios y herramientas de trabajo, así como unas expectativas y unos valores que en muchos casos son contrapuestos. La gestión de esta diversidad generacional no es solo un reto del departamento de gestión de personas, sino que debe integrarse como una competencia organizacional estratégica que condiciona la capacidad de innovación, la transferencia de conocimientos y la cohesión interna. La polarización social amplifica la complejidad: las divisiones identitarias, que antes quedaban en la esfera privada, ahora irrumpen en el espacio laboral, y ello obliga a las organizaciones a desarrollar competencias de gestión de la cohesión que no estaban en el manual de liderazgo tradicional.

**Las organizaciones que mantienen posiciones coherentes sobre la inclusión y la dignidad humana, con independencia del contexto político, tejen una credibilidad interna y externa que las dota de más confianza ante los grupos de interés**, tanto internos, como externos. La coherencia, la perseverancia y la consistencia en los valores, sostenidas en el tiempo y tangibilizadas en decisiones que visibilicen el compromiso, son el activo de reputación y confianza más duradero en entornos de volatilidad y polarización política.

### Conexión con el *workplace*

La cohesión interna es la competencia directiva más emergente y menos desarrollada del momento. Los/las líderes del *workplace* sostenible deben crear espacios donde personas de generaciones, valores y experiencias vitales radicalmente distintas puedan colaborar en torno a unos objetivos comunes, todo ello sin imponer una cultura uniforme ni ignorar las diferencias reales que sin duda existen y que constituyen la riqueza de perspectivas complementarias dentro de una empresa. La diversidad sin una gestión activa de la cohesión interna fragmenta, no alinea a las personas en torno a un objetivo común y no posibilita los espacios necesarios para que surja la innovación, uno de los beneficios más claros de integrar la diversidad a la cultura empresarial.

### 3. Propósito, relato y coherencia: construir confianza desde dentro hacia fuera

La narrativa sobre la sostenibilidad está cambiando a medida que su propuesta de valor diferencial se va internalizando (en la cultura de los *workplaces*) y se va tangibilizando como una apuesta de producto y servicio concreta (para los consumidores, pero también para los demás *stakeholders*). Como indica IMD, el relato "moral" de la primera etapa de sostenibilidad, que suponía que las personas empleadas y la clientela recompensarían automáticamente a las empresas más sostenibles (con mayor compromiso e intención de compra), está cambiando, y los datos lo confirman desde dos ángulos que convergen en una misma conclusión: la coherencia genera confianza.<sup>68</sup>

El primero ángulo es el del **consumidor sostenible**. Dos tercios de los consumidores globales –el 65%– están interesados en hacer sus vidas más saludables y a la vez más sostenibles.<sup>69</sup> El análisis de GlobeScan revela que la creencia de que la sostenibilidad es buena para la salud personal es el indicador más relevante para el cambio de actitud hacia unos hábitos y un consumo más sostenibles. Esto demuestra que **el relato sostenible funciona cuando se traduce en un**

67 BSR (2026): *Six Questions Shaping Sustainable Business in 2026*. BSR.

68 IMD Business School (2026): *Sustainability Trends 2026*. IMD.

69 GlobeScan (2025): *Healthy & Sustainable Living Highlights 2025*. GlobeScan, diciembre.

**beneficio real y concreto para las personas, no cuando se articula como una responsabilidad colectiva abstracta.**

La ciudadanía reclama un compromiso empresarial tangible: seis de cada diez ciudadanos en España consideran que la sostenibilidad ha de ser una prioridad para las empresas y ocho de cada diez muestran preferencias por los productos y por las marcas sostenibles, aunque esta tendencia al alza se ha ralentizado debido a la inflación y a la percepción creciente de *greenwashing*.<sup>70</sup> Esta expectativa no es solo reputacional: es la expresión de una responsabilidad subsidiaria que la sociedad transfiere al sector privado cuando las instituciones públicas no dan respuesta suficiente a los retos sociales estructurales del entorno. La ciudadanía reclama evidencias y una implicación real.

Esto sucede en un entorno de *greenhushing* en que las empresas se están quedando en silencio, por temor a un ambiente polarizado, precisamente cuando el consumidor más concienciado está más dispuesto a actuar.<sup>71</sup> El *greenhushing* no solo no reduce el riesgo reputacional, sino que crea un vacío de comunicación que erosiona la confianza del consumidor. Por tanto, es importante que la narrativa pase de la abstracción a la concreción y que el relato sea sincero y se base en datos y en evidencias.

**Comunicar menos no genera confianza ni aumenta la demanda sostenible. En cambio, la coherencia sí puede hacerlo.**

El segundo ángulo es el del **talento**. La exposición prolongada a crisis sin respuestas institucionales suficientes está generando lo que algunas voces expertas denominan la "ansiedad sin agencia": una preocupación excesiva, acompañada de una sensación de impotencia y de falta de un compromiso activo.<sup>72</sup> Para las empresas con plantillas multigeneracionales, ello tiene implicaciones directas: las nuevas generaciones de profesionales no buscan solo a empleadores que declaren compromisos ESG; buscan organizaciones en las que la sostenibilidad sea una práctica real y el propósito empresarial, una brújula de toma de decisiones, y en las que su contribución individual sea visible, significativa y también valorada.

Ambos fenómenos –el *greenhushing* externo y el "desenganche" interno– son síntomas de una misma brecha: **la distancia entre lo que las organizaciones declaran y lo que su personal y sus clientes experimentan cotidianamente**. Y los dos deberían abordarse con una estrategia conjunta: priorizar la coherencia a la comunicación o el relato que no se sustenta en hechos. En las organizaciones en las que la sostenibilidad se ha integrado con éxito, el trabajo de las personas tiene un propósito conectado con algo que sienten como propio, no como una realidad impuesta, y la narrativa interna y la promesa externa se sostienen mutuamente porque describen la misma realidad.

### Conexión con el *workplace*

La sostenibilidad personal como marco narrativo es significativamente más movilizadora que la responsabilidad ambiental corporativa como obligación abstracta. Cuando la empresa comunica menos (*greenhushing*) sus compromisos ESG, las personas empleadas –especialmente las generaciones más jóvenes– perciben una desconexión entre los valores declarados y las acciones reales, y esta disonancia cultural alimenta el "desenganche" y la rotación. La coherencia entre el discurso y la práctica cotidiana –construida desde dentro y proyectada hacia fuera– es esencial para que los *workplaces* "vivan" la sostenibilidad, pero también para que los consumidores y la sociedad perciban que la narrativa responde a un compromiso tangible.

### 4. La cadena de valor como extensión del compromiso interno del *workplace*

**Una empresa con *workplaces* sostenibles no puede defender unos altos estándares internos y tolerar otros distintos en la cadena de valor.** La ética empresarial no puede limitarse a los espacios de trabajo propios. Un *workplace* que defiende los valores de la dignidad, la seguridad y el trato justo para las personas que

<sup>70</sup> Forética (2024): Informe Forética 2024. Forética, diciembre.

<sup>71</sup> GlobeScan (2025): *Op. cit.*

<sup>72</sup> GlobeScan (2026): *WorldView 2026*. GlobeScan Inc., enero.

trabajan directamente para la empresa, pero que tolera unas condiciones contrarias en los *workplaces* de sus proveedores, está construyendo su reputación sobre una contradicción que, tarde o temprano, resultará visible.

**La coherencia ética no tiene fronteras organizativas:** se extiende a todos los espacios de trabajo donde la empresa ejerce influencia –directa o indirectamente– a través de sus decisiones de compra, sus contratos, sus criterios de selección y sus relaciones comerciales. En este sentido, la cadena de valor no es una sucesión de transacciones, sino un **ecosistema de *workplaces* interconectados, donde la responsabilidad es compartida**. Las organizaciones más avanzadas han comprendido que gestionarla con los mismos estándares que aplican internamente es una expresión de coherencia estratégica –y también de inteligencia competitiva: las empresas que involucran activamente a sus proveedores tienen nueve veces más probabilidades de alcanzar sus objetivos de alcance 3, aunque dos tercios de las empresas todavía no lo hacen.<sup>73</sup>

A pesar de la reducción de la presión regulatoria, marcos internacionales como el de la Directiva sobre la debida diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD) –con un alcance ahora limitado a las empresas de más de 5.000 personas trabajadoras y 1.500 millones de euros de facturación<sup>74</sup>– mantienen un mandato de debida diligencia en derechos humanos que requiere que las empresas identifiquen con rigor sus riesgos y los mitiguen. **Los inversores necesitan transparencia para evaluar tanto los riesgos medioambientales como los sociales y asignar su capital con criterio;** los reguladores necesitan divulgaciones precisas para hacer cumplir los estándares, y las comunidades necesitan hechos y evidencias de conducta responsable: sin ellos, el riesgo de perder la licencia social para operar seguirá aumentando. Las divulgaciones estandarizadas y basadas en datos sobre los impactos en los derechos humanos, combinadas con una verificación independiente robusta, se están convirtiendo en el nuevo estándar de referencia para las empresas que gestionan sus *workplaces* –los propios y los de la cadena de valor– con la misma exigencia.

Cuando una empresa construye con sus proveedores una relación de corresponsabilidad, compartiendo información, fijando unos objetivos comunes y desarrollando capacidades en los *workplaces* de la cadena, no solo mejora su desempeño en sus objetivos de descarbonización de alcance 3 o integra el respeto a los derechos humanos como factor esencial de la colaboración: transforma la naturaleza misma de esa relación comercial, **de transacción a alianza**. La cadena de valor se convierte así en una extensión natural de la cultura empresarial y las organizaciones que gestionan sus proveedores con los mismos estándares que aplican internamente, y que comunican esta gestión con la precisión que los hechos verificados posibilitan, construyen unos ecosistemas más resilientes y una narrativa más sólida para el liderazgo sostenible en tiempos de turbulencias.

### Conexión con el *workplace*

La gestión de la cadena de valor sostenible transforma la naturaleza del trabajo y la hace más poliédrica. No basta solo con alcanzar unos objetivos, sino que hay que hacerlo de una manera justa, integrando otros criterios. Esto implica una redefinición de funciones y capacidades de departamentos que trabajaban en silos. Por ejemplo, esta redefinición implica, para los equipos de compras, integrar criterios climáticos y de derechos humanos en la selección de proveedores, entendiendo que cada decisión de compra es también una decisión sobre las condiciones laborales y ambientales de otro *workplace*. Para los equipos de recursos humanos, implica extender las políticas de bienestar, dignidad y desarrollo más allá de la plantilla directa, reconociendo que la cultura del cuidado de las personas no puede detenerse en la puerta de la organización. Para el liderazgo, implica asumir que la ética del negocio se demuestra tanto en los propios espacios de trabajo como en los de cada proveedor, cliente y comunidad con la que opera: la responsabilidad compartida en el ecosistema de *workplaces* de la cadena no es una obligación regulatoria; es la expresión más concreta de lo que una empresa realmente valora.

<sup>73</sup> CDP (2024): "Corporates' supply chain scope 3 emissions are 26 times higher than their operational emissions". CDP.

<sup>74</sup> Directiva (UE) 2026/470, del Parlamento Europeo y del Consejo (Ómnibus I), por la que se modifican las Directivas (UE) 2022/2464 (CSRD) y (UE) 2024/1760 (CSDDD). Publicada en el *Diario Oficial de la Unión Europea*. Los Estados miembros disponen de 12 meses para transponerla; la aplicación de la CSDDD se ha aplazado hasta el 26 de julio de 2029.

## Gobernanza (G)

La dimensión de la gobernanza es donde se decide si la sostenibilidad es convicción o cumplimiento. Las tres tendencias que se analizan a continuación abordan la pregunta más urgente del momento para quienes lideran la sostenibilidad: cómo integrar la agenda ESG en el núcleo estratégico de la organización cuando el entorno regulatorio se relaja, las paradojas se multiplican y la presión por obtener resultados a corto plazo no cede. La respuesta, en los tres aspectos, remite al mismo principio: **la gobernanza sostenible no es un sistema de control externo, sino una expresión de los valores reales de la organización.**

### 1. Del cumplimiento a la convicción

El año 2025 finalizó con el acuerdo sobre el paquete Ómnibus, que implica una reducción significativa de los umbrales de aplicación de dos directivas clave para la sostenibilidad (la CSRD y la CSDDD) y una reducción de las exigencias legales para las empresas.<sup>75</sup> Sin embargo, **equiparar el retroceso regulatorio con la pérdida de relevancia estratégica es una simplificación equivocada.** Aunque es cierto que Ómnibus puede reducir las obligaciones de reporte, también es evidente y relevante afirmar que ello no cambia la realidad en que las empresas han de operar. No altera los riesgos físicos, ni las expectativas de los inversores, ni las dinámicas de mercado que los factores de sostenibilidad crean para el negocio. **Lo que la desinflación regulatoria revelará es qué empresas actúan por convicción y cuáles actuaban únicamente por obligación.** En definitiva, trasladará el foco del cumplimiento hacia la integración estratégica real.

Con respecto a la **cultura de la sostenibilidad**, las empresas que han comunicado internamente su agenda ESG como respuesta a presiones externas (regulatorias, de mercado, de reputación) son significativamente más vulnerables al retroceso regulatorio que las que la han construido con la convicción interna de crear valor a largo plazo. La cultura organizacional en materia de sostenibilidad que resulta más resiliente y que está más integrada en el *workplace*

no es la que cumple cuando la regulación lo exige, sino la que la transforma y sigue progresando al margen de la obligación legal. Estas empresas interiorizan y entienden que los riesgos del entorno son reales y que hay que actuar frente a ellos, mantienen unos niveles incluso más altos de escucha activa con sus *stakeholders*, para anticiparse a cualquier cambio, y apuestan por la sostenibilidad como elemento diferenciador para fidelizar aún más su talento. Son, en definitiva, empresas más coherentes, más estables y más creíbles, que proporcionan unos niveles superiores de confianza a la comunidad inversora, a las personas empleadas y a la sociedad.

#### Conexión con el *workplace*

La desinflación regulatoria es el momento de la verdad para la cultura de sostenibilidad de las organizaciones. Los equipos que han construido su agenda sobre la convicción de que la sostenibilidad crea valor mantendrán el compromiso, con independencia del ciclo normativo. Los que la han construido sobre el cumplimiento descubrirán que, sin la presión externa, la cultura se erosiona con rapidez. Para quienes lideran la sostenibilidad, este momento exige reevaluar y ser más concretos en el valor estratégico de su función, con argumentos de negocio sólidos.

### 2. La transversalización de la sostenibilidad en el *core* de negocio

La transformación más profunda de gobernanza es que en 2026 la sostenibilidad está siendo probada como verdadero motor de competitividad.

Para la gobernanza organizacional, esto se traduce en unas decisiones estructurales concretas. La transversalización de la sostenibilidad en el núcleo del negocio debería visualizarse en varios ámbitos. Por una parte, los/las CSO y los equipos de sostenibilidad deben integrarse en los procesos de toma de decisiones estratégicas de negocio. Por otra, las métricas de sostenibilidad deberían estar integradas en los KPI de negocio de todas las funciones y, por último, los incentivos

<sup>75</sup> Directiva (UE) 2026/470, del Parlamento Europeo y del Consejo (Ómnibus I). Aprobada el 16 de diciembre de 2025 con 428 votos a favor. Publicada en el *Diario Oficial de la Unión Europea* en 2026.

de compensación deberían alinear la sostenibilidad con el rendimiento financiero a todos los niveles.

En este sentido, en Europa, el 93% de las empresas ya vinculan **las métricas ESG a la retribución variable de sus equipos directivos**.<sup>76</sup> En España, el IBEX 35 muestra un nivel de adopción especialmente elevado: el 88% de sus empresas divulgan métricas ESG y explican cómo inciden en la retribución variable anual, mientras que el 65% las incorporan también en los planes de incentivos a largo plazo. En las empresas del segmento *medium cap*, los porcentajes descienden al 50% y al 25%, respectivamente; una brecha que refleja tanto la menor presión regulatoria e inversora para las empresas de menor tamaño como la oportunidad de avanzar en la integración antes de que esta presión llegue.<sup>77</sup>

Una medida de madurez creciente es cómo se gestionan y se integran los datos de sostenibilidad en las empresas. Se está produciendo un rápido desplazamiento hacia lo que ERM denomina un **"sistema operativo de sostenibilidad"** o *ESG tech stack*: plataformas diseñadas para gestionar datos de sostenibilidad de toda la organización, monitorizar los riesgos emergentes y proporcionar datos útiles para la toma de decisiones.<sup>78</sup> Sin embargo, el 63% de las empresas de la segunda oleada de la CSRD todavía gestionan sus datos de sostenibilidad con hojas de cálculo –una brecha que no es solo tecnológica sino, en última instancia, de cultura organizacional.<sup>79</sup> Paralelamente, las organizaciones líderes están evolucionando en sus **análisis de doble materialidad** hacia un proceso de conocimiento continuo que monitoriza los riesgos, los impactos, las dependencias y las oportunidades a medida que las condiciones cambian –que convierten en un sistema de alerta temprana, un *input* de gestión estratégica, en vez de un *output* de reporte.

### Conexión con el *workplace*

Integrar la sostenibilidad en el sistema operativo central del negocio exige transformar la forma en que los equipos trabajan, deciden y son evaluados. Para los *workplaces*, ello se traduce en tres cambios concretos: los objetivos de sostenibilidad pasan a formar parte de los objetivos de rendimiento de todas las funciones; los datos de sostenibilidad pasan a ser accesibles y comprensibles para todos los niveles de la organización, y los sistemas de incentivos alinean la contribución individual a la agenda ESG con el reconocimiento y la compensación. Cuando la sostenibilidad forma parte del sistema operativo, deja de competir con el negocio por los recursos y la atención, y se integra en la operativa del negocio de manera real.

### 3. Liderando en la era de la paradoja: abordar la contradicción como una competencia directiva

La gestión de la sostenibilidad ya no puede entenderse como la gestión de dilemas o lógicas de suma cero en que ganar en una dimensión implica perder en otra. Los desafíos y las tensiones actuales son persistentes, interconectados y se refuerzan mutuamente. Por ello, diversos analistas indican que hemos entrado de lleno en la era de la paradoja, donde coexisten fuerzas opuestas y el liderazgo se mide por la capacidad de abordar –no de eliminar– la contradicción.

IMD identifica **cuatro paradojas centrales** que definen el liderazgo sostenible en 2026.<sup>80</sup> La paradoja global-local: el clima, la biodiversidad y la migración exigen una acción global coordinada, pero la legitimidad, la confianza y la ejecución son fundamentalmente locales. La paradoja innovación-riesgo: la transición climática exige nuevas soluciones, pero la innovación requiere experimentación y la experimentación implica fracaso e incertidumbre. La paradoja de la transición: si las empresas esperan la pureza antes de actuar, el progreso se detiene; si

76 WTW (2024): *Global Report on ESG Metrics in Incentive Plans 2023*. Willis Towers Watson, enero.

77 Georgeson: *Observatorio sobre las retribuciones de los consejeros ejecutivos*. Última edición disponible.

78 ERM Sustainability Institute (2026): *Annual Trends Report 2026: Competing Pressures, New Approaches*. ERM Group.

79 Reuters (2026): *Sustainability Reporting & Data Management Outlook 2026*.

80 IMD Business School (2026): *Sustainability Trends 2026: From Ambition to Impact*. IMD.

actúan demasiado rápido, se arriesgan a acusaciones de *greenwashing*. La paradoja regulatoria: los marcos normativos exigen claridad y comparabilidad, mientras que las soluciones de sostenibilidad emergen de la complejidad y la experimentación. Un aspecto clave es que estas paradojas no tienen una resolución fácil, por lo que los liderazgos deberán aprender a gestionar (y a abordar) estas tensiones. El reto definitorio del liderazgo sostenible en 2026 no es tomar partido, sino desarrollar la capacidad de operar a través de todas las paradojas: equilibrar la velocidad con la integridad, la ambición con la legitimidad, la experimentación con la rendición de cuentas.

La dimensión geopolítica añade una capa adicional de complejidad. En un momento en que los Estados Unidos se están retirando del multilateralismo climático y Europa está enfrentándose a su propia desinflación regulatoria, están surgiendo nuevas coaliciones –grupos de países, ciudades, empresas e inversores que actúan juntos, sin esperar consensos globales.<sup>81</sup>

Para las organizaciones con presencia internacional, esto exige desarrollar unas arquitecturas de gobernanza ESG que sean globalmente coherentes en valores y compromisos, pero localmente diferenciadas en narrativas, prioridades y formas de ejecución. La

gobernanza de la diversidad geográfica de la agenda ESG es una competencia directiva emergente de primer orden: conecta la estrategia global con la sensibilidad cultural y la ejecución local en una lógica que el liderazgo centralizado tradicional no puede gestionar solo.

### Conexión con el *workplace*

La era de la paradoja tiene consecuencias directas sobre los *workplaces* y las culturas organizacionales. Los equipos que trabajan en sostenibilidad necesitan desarrollar una tolerancia frente a la ambigüedad y una capacidad de sostener contradicciones que los modelos de liderazgo tradicionales no cultivaban. Ello implica rediseñar los procesos de toma de decisiones para que puedan operar en escenarios de incertidumbre sin paralizarse; crear espacios donde la experimentación y el fracaso controlado sean aceptados como parte del aprendizaje; y formar a quienes lideran en la gestión de dilemas genuinos –no en la búsqueda de soluciones perfectas, que en este contexto no existen.

El liderazgo sostenible que el momento actual exige no es el que tiene todas las respuestas, sino el que puede mantener el rumbo cuando no existen respuestas certeras.

### Sostenibilidad y *workplaces* resilientes

En muchas organizaciones, ha existido tradicionalmente un relato interno sobre el compromiso ESG que refuerza la idea de que la sostenibilidad es una agenda de "buenos tiempos". Este es un compromiso que las empresas se pueden permitir cuando los resultados van bien, pero que se retrae cuando la presión aumenta.

Los *workplaces* sostenibles desafían esta visión: la sostenibilidad, lejos de ser una distracción en tiempos de turbulencia, es una parte fundamental de la solución a los retos a los que se enfrentan las empresas. Precisamente en contextos de alta incertidumbre y volatilidad, las capacidades que desarrollan quienes lideran la sostenibilidad –escucha de voces diversas, orientación a largo plazo, construcción de puentes,

gestión de *stakeholders* complejos, abordaje de las paradojas, visión sistémica y capacidad de anticipación– son las más relevantes y las más escasas en el conjunto de la organización.






**El *workplace* sostenible del futuro no se construye a pesar de la turbulencia: se construye desde ella, con ella y gracias a la resiliencia que solo una cultura de la sostenibilidad genuinamente integrada puede proporcionar.**

A continuación, veremos cómo las empresas españolas responden a esta nueva realidad.

81 BSR (2026): *Six Questions Shaping Sustainable Business in 2026*. BSR, enero.

# 4. Principales hallazgos

En este capítulo, se presentan los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo del Barómetro, estructurados en cinco apartados:

01		<b>Perfil y función de sostenibilidad</b> Caracterización de la muestra, madurez organizativa y posicionamiento estratégico de la función de sostenibilidad.
02		<b>Resultados por dimensión ESG</b> Evaluación de los temas ambientales, sociales y de gobernanza según impacto percibido, nivel de implementación y expectativas de evolución.
03		<b>Comparativa entre ediciones</b> Síntesis de los principales cambios, continuidades y brechas entre la primera y la segunda edición del Barómetro.
04		<b>Conclusiones del <i>focus group</i></b> Lectura cualitativa que matiza, refuerza y anticipa retos sobre cultura, liderazgo y evolución del rol del CSO.
05		<b>Brechas críticas y oportunidades</b> Identificación de brechas transversales y oportunidades de transformación sostenible del workplace en conexión con las tendencias globales.

## 4.1. Perfil de la muestra y posicionamiento de la función de sostenibilidad

### Caracterización de la muestra

Esta segunda edición del Barómetro ha contado con la **participación de 46 empresas, lo cual representa un incremento del 24%** respecto a las 37 de la primera edición. Se mantiene la diversidad sectorial de la muestra, con la representación de **13 clústeres de actividad económica: agroalimentación; aseguradoras; energía y suministros; construcción e infraestructuras; industrial y química; farmacéutica y cosmética; salud; turismo, hostelería y restauración; transporte; telecomunicaciones; alimentación y bebidas; textil y moda; retail y servicios profesionales.**

**Más del 78% de las empresas participantes superan las 1.000 personas empleadas** y el 56% cotizan en bolsa, lo cual presupone una muestra de alto perfil de madurez en sostenibilidad. **El 83%**

ya habían elaborado o estaban elaborando su informe de sostenibilidad alineado con la CSRD en el momento de la consulta: el 44% reportan conforme a las NEIS y el 39% están en proceso de hacerlo. Más del 90% de las empresas de más de 1.000 personas han reportado o prevén hacerlo en el próximo ejercicio, de lo cual puede derivarse una alta implicación y conocimiento de los equipos en cuanto a divulgación y transparencia en materia de sostenibilidad.

En cuanto al perfil de las personas participantes, el **72% son mujeres** (un ligero descenso respecto al 76% de la edición anterior), pero que no varía el hecho de que la función de sostenibilidad continúa siendo un ámbito mayoritariamente liderado por mujeres en el tejido empresarial consultado. Sin embargo, se observa que estos roles reportan con frecuencia a estructuras jerárquicas con mayor presencia masculina (dirección general, finanzas, operaciones...), de modo que **no deberíamos obviar la importancia de avanzar hacia una participación equitativa no solo en la ejecución de la función, sino también en los espacios de decisión estratégica.**

En cuanto a la "seniority" de la muestra, cabe resaltar que **el 57% de las personas encuestadas llevan más de diez años en su organización** (frente al 62% de la primera edición) y que el 43% acumulan más de diez años de experiencia específica en sostenibilidad (frente al 57% anterior). Este descenso relativo no es necesariamente negativo, ya que refleja la incorporación a la función de nuevos perfiles: tanto de profesionales de generaciones más jóvenes que identifican la sostenibilidad como un ámbito interesante para su desarrollo profesional, como de directivos/as con experiencia en otras funciones (usualmente en finanzas, operaciones o estrategia, pero también en marketing o comunicación), que pivotan hacia la sostenibilidad a medida que esta se transversaliza en la estructura organizativa. Por ello, consideramos que **esta diversificación del perfil es, en sí misma, un indicador de madurez organizativa.** Finalmente, se constata que el 74% de los y las participantes ocupan posiciones vinculadas directamente con conceptos relacionados específicamente con la sostenibilidad, aunque persiste una cierta variabilidad en la denominación de los cargos, que con frecuencia incorporan dimensiones de estrategia, innovación, transformación o cumplimiento normativo.



46

empresas



13

sectores de actividad económica



56%

empresas cotizadas



78%

tienen más de 1.000 empleados/as



74%

de las personas que respondieron desempeñan **cargos relacionados con sostenibilidad**



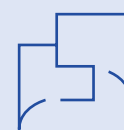
72%

de las personas que respondieron **son mujeres**



57%

llevan **+10 años** en su empresa



70%

reportan **directamente al CEO**

## Posicionamiento estratégico de la función de sostenibilidad

En esta edición, se ha profundizado en el análisis del posicionamiento de la función de sostenibilidad dentro de las estructuras corporativas, en respuesta al protagonismo creciente que está adquiriendo el/la directora/a de sostenibilidad (*chief sustainability officer* o CSO, por sus siglas en inglés) en las organizaciones más avanzadas, en su integración en el "core" de negocio.

Sin duda, el dato más significativo es el incremento del **reporte directo al CEO: del 45% en la primera edición al 70% en la segunda**, un incremento de 25 puntos porcentuales en dos años, que denota el proceso de integración estratégica de la sostenibilidad en las estructuras corporativas. En el nivel de la gobernanza, **se consolida también la relevancia del Comité de Sostenibilidad, presente en el 39% de las organizaciones.**

El 67% de las organizaciones consideran que se hallan en un nivel avanzado de madurez (con la sostenibilidad integrada en la toma de decisiones como pilar fundamental de la estrategia de creación de valor, e incluso con elementos de retribución vinculados a la consecución de los objetivos ESG); el 29%, en un nivel intermedio, con una estrategia, unos objetivos y unas métricas definidos, y solo el 4% mantienen un enfoque centrado principalmente en el cumplimiento regulatorio.

El **76% de las organizaciones cuentan con un departamento específico de sostenibilidad** que gestiona, de manera integral, las cuestiones ESG. En el 11% de los casos, la gestión es parcial (con los aspectos ambientales centralizados y los sociales y de gobernanza, distribuidos entre Personas y Organización o Cumplimiento y Legal), mientras que el 13% gestionan los aspectos ESG de forma transversal, sin un departamento dedicado a ello. Estos datos refuerzan la vigencia del rol del CSO como figura integradora, capaz de aportar visión sistémica, coherencia estratégica y responsabilidad ejecutiva, incluso cuando la activación de la sostenibilidad se distribuye transversalmente por toda la organización.

Los departamentos de sostenibilidad de las empresas consultadas no son de grandes dimensiones, si se comparan con otras funciones corporativas o con el desafío de su desempeño: **el 65% de las organizaciones cuentan con departamentos de sostenibilidad de entre tres y diez personas.** En cuanto a las exigencias de la función a partir de los recursos disponibles, el 67% de las empresas consultadas prevén mantener los niveles actuales de asignación de recursos en los próximos doce meses, mientras que el 33% anticipan un incremento. Ninguna organización contempla una reducción de los recursos, lo cual puede interpretarse como una señal inequívoca de la relevancia de la sostenibilidad para reforzar la resiliencia corporativa ante la volatilidad geopolítica, económica y social del entorno actual.

## Palancas de fortalecimiento y prioridades estratégicas

La **financiación** y, en menor grado, el **cumplimiento normativo son las dos palancas principales que refuerzan la función de sostenibilidad** en las empresas consultadas. El acceso a financiación sostenible es la palanca de fortalecimiento más citada, seguida del cumplimiento de la regulación en materia de reporte, divulgación y debida diligencia (CSRD, CSDDD, Taxonomía Europea), la transformación de la cadena de valor y las exigencias o expectativas de los grupos de interés.

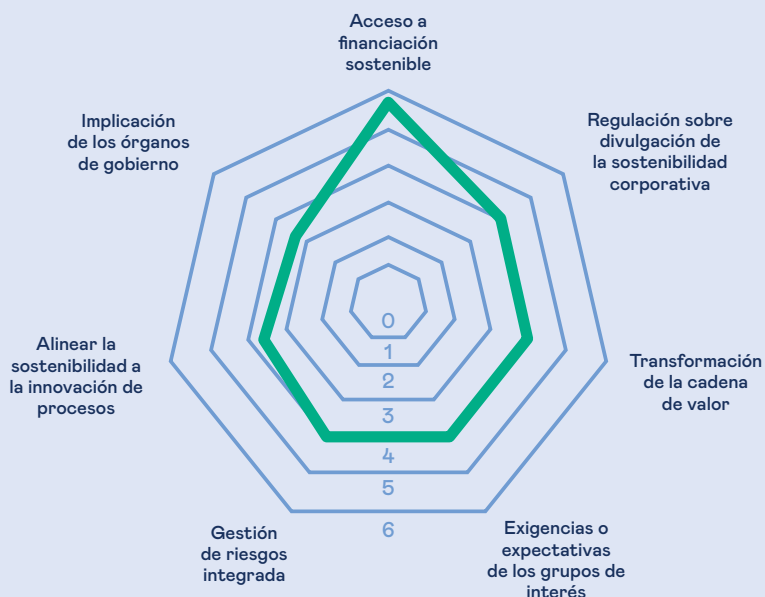
Si ampliamos el horizonte a futuro, de cara a los próximos doce meses, las empresas consultadas consideran que el **cumplimiento normativo** y el reporte seguirán siendo el principal foco (un 63%), quizás por la adaptación a los cambios del paquete Omnibus, seguidos del **análisis de la cadena de valor con visión de debida diligencia** (52%), la **innovación sostenible** (50%) y la **integración de la sostenibilidad en el negocio a través de nuevos productos y servicios** (50%). Esta distribución apunta la consolidación de una visión ecosistémica y estratégica de la sostenibilidad: las organizaciones no solo gestionan sus obligaciones normativas, sino que buscan activamente convertir la agenda ESG en fuente de ventaja competitiva y de innovación.

Con una prioridad relativamente menor, aparecen el *stakeholder engagement*, la formación interna en materia de sostenibilidad y la evaluación de doble materialidad. En el caso del ejercicio de doble materialidad, esta menor prioridad puede reflejar el hecho de que algunas organizaciones han completado recientemente este ejercicio y no prevén una actualización inmediata. También sorprende la menor valoración de temas clave para la integración de la sostenibilidad en el *workplace* como la cultura y el propósito, aunque algunos de estos elementos se ven matizados por los resultados del *focus group* que se analizan en el punto 6.4.

### Palancas de fortalecimiento de la sostenibilidad en las organizaciones

#### Fortalecimiento de la sostenibilidad

**Pregunta:** De los aspectos siguientes, ¿cuáles cree que pueden fortalecer la función de sostenibilidad en su organización? Ordénelos en un ranking de más a menos relevante.

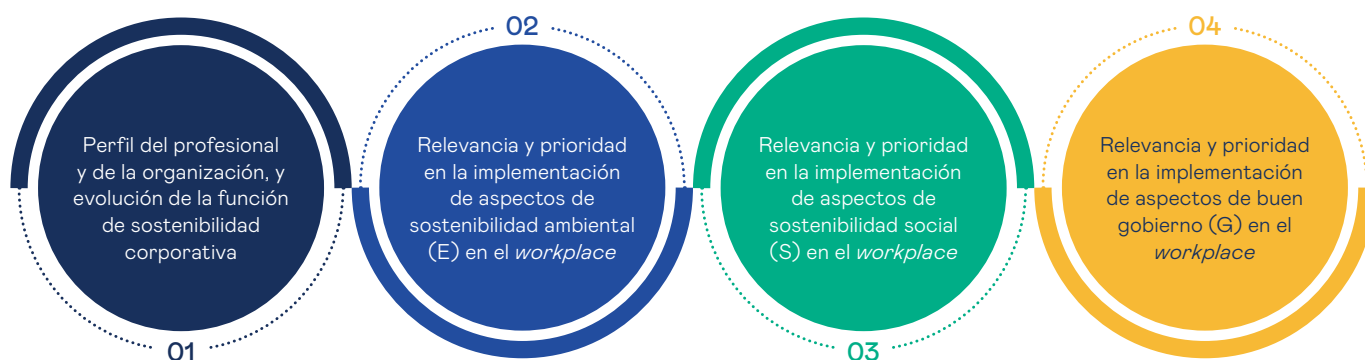


## 4.2. Resultados por dimensión ESG: impacto, implementación y tendencia de evolución

El cuestionario evalúa cada dimensión ESG desde **tres criterios complementarios: el impacto percibido de cada aspecto para la sostenibilidad del *workplace* (escala 1-5), su nivel de implementación actual y la expectativa de evolución en los próximos doce meses** (novedad de esta edición, que incorpora una dimensión prospectiva y facilitará la comparabilidad en ediciones futuras). La distancia entre el impacto percibido y la implementación efectiva es el indicador más revelador: donde la distancia es mayor, se concentran las brechas más urgentes y las oportunidades más significativas.

### Cómo se construye el Barómetro y comparabilidad entre ediciones

La consulta se ha realizado mediante un cuestionario online, estructurado en cuatro bloques de preguntas que abordan los aspectos siguientes:



En esta segunda edición, se ha revisado la categorización de los temas ESG con el objetivo de reflejar su evolución y alinearlos con las tendencias actuales del *workplace*, los avances normativos y la práctica empresarial. Esta revisión no implica un cambio sustancial de las temáticas analizadas, sino una actualización que mantiene la coherencia conceptual con la edición anterior y permite preservar la comparabilidad de los resultados entre 2024 y 2026.

Este enfoque facilita una lectura comparativa consistente entre ambas ediciones, al tiempo que se simplifica la priorización y se mejora la claridad analítica del Barómetro. Para facilitar la trazabilidad entre los temas de 2024 y su correspondencia conceptual en 2026, en el Anexo 1 se detalla esta revisión metodológica.

## La dimensión medioambiental

De eficiencia operativa a sistema integrado de gestión

La dimensión medioambiental de los *workplaces* empresariales se configura actualmente como un **ámbito estratégico en la gestión organizativa, en la medida en que estos espacios concentran una parte significativa del consumo de recursos y de los impactos ambientales asociados a la actividad corporativa.**

La dimensión medioambiental de los *workplaces* ha madurado significativamente entre ediciones: **las empresas han pasado de gestionar sus impactos ambientales de manera independiente** (energía, residuos, agua) **a considerar el *workplace* como un sistema integrado en que estos impactos están interconectados y en que la digitalización actúa como un habilitador transversal.** Los nueve temas analizados se recogen en la tabla siguiente.

### Temas ambientales clave en la sostenibilidad del *workplace*

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>(E1)</b> Certificaciones de sostenibilidad de los edificios corporativos y las plantas de producción (por ejemplo, LEED o BREEAM) y sistemas de gestión ambiental (por ejemplo, ISO o EMAS).</p> <p><b>(E2)</b> Mejora de la eficiencia energética en edificios, instalaciones y operaciones; apuesta por fuentes renovables y por la autosuficiencia energética.</p> <p><b>(E3)</b> Medidas de ahorro y mejora de la gestión del agua en edificios, instalaciones y operaciones.</p> <p><b>(E4)</b> Implementación de tecnologías digitales y soluciones IA para mejorar la eficiencia de los espacios y la gestión de los recursos.</p> <p><b>(E5)</b> Políticas o iniciativas para fomentar la movilidad sostenible de la plantilla al lugar de trabajo.</p> | <p><b>(E6)</b> Políticas o iniciativas de economía circular y gestión sostenible de los residuos en las instalaciones y los procesos.</p> <p><b>(E7)</b> Se considera el ciclo de vida del equipamiento y del mobiliario, eso es, el origen de los materiales; se fomenta la reparación frente al recambio, la reutilización o la donación, en la medida de lo posible, y existen planes de reciclaje al final de la vida útil.</p> <p><b>(E8)</b> Rediseño de los espacios de trabajo para la creación de espacios multifuncionales e introducción de mobiliario modular que cumpla varias funciones, según las necesidades.</p> <p><b>(E9)</b> Integración de aspectos y elementos de la naturaleza para fomentar el diseño de espacios de trabajo regenerativos.</p> |
|---|---|

La **adopción de certificaciones de sostenibilidad y de sistemas de gestión ambiental permite estructurar procesos de mejora continua**, asegurar el cumplimiento normativo y reforzar la transparencia en la medición de los impactos. De forma complementaria, **la eficiencia energética se consolida como un eje prioritario mediante la optimización de los consumos**, la electrificación de las instalaciones y la incorporación de fuentes renovables, avanzando progresivamente hacia modelos de autosuficiencia energética que contribuyen a la descarbonización.


Asimismo, la **gestión sostenible del agua** adquiere relevancia a través de soluciones de ahorro, reutilización y monitorización, en línea con la creciente presión sobre este recurso. **La digitalización y la incorporación de tecnologías basadas en la inteligencia artificial actúan como facilitadores**



**transversales**, al permitir la gestión inteligente de los edificios, la optimización del uso de los espacios y la reducción de las ineficiencias operativas. En paralelo, las **políticas de movilidad sostenible** orientadas a la reducción de las emisiones (incluyendo el fomento del transporte colectivo, la movilidad eléctrica o los modelos de trabajo híbrido) amplían el alcance de la sostenibilidad más allá del propio edificio.

El enfoque de la **economía circular** permite a las organizaciones implementar estrategias de minimización, reutilización y valorización de residuos, al tiempo que integran criterios de ciclo de vida en la adquisición y la gestión del equipamiento y el mobiliario, promoviendo prácticas de compra responsable, mantenimiento y reacondicionamiento. Este conjunto de medidas se ve reforzado por el rediseño de los espacios de trabajo optando por **configuraciones multifuncionales y flexibles que optimizan el uso de la superficie** y responden a nuevas dinámicas laborales.

Finalmente, la **integración de elementos naturales** en los entornos de trabajo y la incorporación de los principios del diseño regenerativo no solo contribuyen a la reducción del impacto ambiental, sino que también favorecen el bienestar y la productividad de los usuarios, consolidando un enfoque holístico en la sostenibilidad de los espacios corporativos.

**93%** 

de las empresas consideran la **eficiencia energética y el uso de energías renovables** como la prioridad ambiental más relevante del *workplace*, en línea con la primera edición.

**Priorización de temas ambientales para la sostenibilidad del *workplace***



Los porcentajes indican el nivel de relevancia media según la valoración de las empresas encuestadas sobre el impacto en la sostenibilidad del *workplace* y el nivel de implementación en su organización.

## A. Impacto

En la segunda edición del Barómetro, los aspectos ambientales que las organizaciones consideran más relevantes se mantienen estrechamente alineados con los resultados observados en el año anterior. **Con un 93%, la eficiencia energética y el uso de energías renovables (E2) continúan encabezando las prioridades ambientales** y se consolidan como un eje estratégico indiscutible de la descarbonización y la optimización operativa. **La economía circular y la gestión sostenible de residuos (E6) mantienen una posición destacada, con una valoración media del 89%**, que refleja una preocupación estructural por la reducción del impacto ambiental a lo largo del ciclo de vida de los materiales y de los productos.

La novedad más significativa es el ascenso de la **gestión del agua (E3) a posiciones de alta relevancia, que con un 88% supone un incremento notable respecto a la primera edición**. Este aumento responde a la realidad cada vez más tangible del riesgo hídrico, especialmente visible en el contexto climático español, y al impulso de la *European Water Resilience Strategy*, que establece unos objetivos más exigentes para mejorar la eficiencia en el uso del agua. De este modo, el agua ha dejado de ser un recurso gestionado por inercia para convertirse en una variable estratégica de primer orden en las organizaciones.

En el extremo opuesto, los resultados confirman nuevamente que los temas relacionados con el **rediseño de los espacios de trabajo (E8) y la integración de elementos naturales en el *workplace* (E9) ocupan posiciones menos relevantes** para las organizaciones, con una valoración media del 69% y el 63%, respectivamente. Al igual que en la edición anterior, estas cuestiones se perciben como menos críticas, desde la perspectiva del impacto ambiental directo, lo cual señala una priorización más orientada a la eficiencia de los recursos que al diseño físico del entorno laboral.

## B. Implementación

La implementación presenta una **notable coherencia con la jerarquía de impacto**. La **eficiencia energética (E2) y la gestión del agua (E3) se encuentran entre los aspectos con mayor grado de despliegue, con una valoración media del 77% y del 63%, respectivamente**. Estos datos reflejan el compromiso de las organizaciones con la reducción del consumo de recursos y la mejora de la resiliencia ambiental.

También adquieren una relevancia especial las **certificaciones ambientales (E1), que con una implementación media del 60%** experimentan un avance respecto a la edición anterior y se posicionan como un instrumento clave para estructurar la gobernanza ambiental de los *workplaces* y garantizar unos estándares de mejora continua.

88%



de relevancia sitúa la **gestión del agua** como una prioridad estratégica creciente y una de las principales novedades respecto a la primera edición.

89%

59%

La **economía circular** mantiene una brecha relevante entre impacto percibido e implementación, una dificultad ya identificada en la primera edición.



Pese a estos progresos, **persiste una brecha significativa en torno a la economía circular (E6)** ya que, a pesar de la gran relevancia percibida, su nivel de implementación, del 59%, resulta inferior al esperado. Este desfase, ya identificado en la primera edición, sugiere la existencia de barreras operativas, técnicas u organizativas que dificultan la aplicación de modelos de circularidad al ritmo que exigiría su creciente relevancia estratégica, lo cual **implica cambios más profundos en el diseño de los procesos y de la colaboración con la cadena de suministro y de sus *workplaces*. Este salto cualitativo todavía no se ha completado.**

### C. Tendencia de evolución a doce meses

Con relación a las perspectivas futuras, las organizaciones anticipan un incremento en la prioridad de varios temas clave. **Se espera que la eficiencia energética (E2), la gestión del agua (E3) y la economía circular (E6) continúen ganando peso en los próximos doce meses**, consolidándose como pilares centrales de la transición sostenible en los *workplaces*.

También resulta de especial interés la previsión de **crecimiento de la digitalización para la gestión ambiental de los *workplaces* mediante la adopción de tecnologías basadas en la inteligencia artificial (E4)**. Se trata de un nuevo ámbito que no figuraba con la misma intensidad en la primera edición y que ahora emerge como una palanca con gran potencial transformador a corto y a medio plazo para mejorar la medición, la optimización y la gestión de los recursos ambientales.

Esta tendencia confirma la **incorporación progresiva de la IA en los modelos operativos de sostenibilidad**, ampliando las capacidades de las organizaciones para anticipar riesgos y tomar decisiones basadas en datos. Sin embargo, deberán tenerse en consideración dos aspectos fundamentales: cómo el uso de la tecnología puede acabar impactando indirectamente en la gestión de la huella de carbono y de la huella hídrica de las organizaciones, y qué implicaciones tiene en aspectos vinculados al talento y a las personas (*upskilling* y *reskilling*).

**IA y digitalización** emergen como nuevas palancas de gestión ambiental para mejorar la medición, la optimización y el uso de los recursos del *workplace*.



## La dimensión social (S)

Del bienestar integral a la responsabilidad ampliada a la cadena de valor

La dimensión social examina **los aspectos que influyen directamente en el bienestar, la inclusión y el desarrollo de las personas en el *workplace***. Los temas analizados permiten entender cómo las organizaciones configuran unos entornos laborales más saludables, equitativos y colaborativos.

**La dimensión social refleja la transformación más profunda entre las dos ediciones del Barómetro.** En dos años, ha pasado de organizarse en torno a la atracción del talento y el bienestar individual a incorporar dimensiones de responsabilidad ampliada a la cadena de valor y de adaptación al cambio tecnológico y climático. Los once temas analizados se recogen a continuación.

### Temas sociales clave en la sostenibilidad del *workplace*

- (S1) Tener un compromiso ESG firme como estrategia clave de atracción y fidelización del talento y de ventaja competitiva.
- (S2) Promover el bienestar integral, centrado especialmente en la salud mental y en el bienestar financiero.
- (S3) Fomentar la conciliación a través de la flexibilidad horaria y políticas trabajo híbrido.
- (S4) Adaptar las políticas de gestión laboral para mitigar los efectos del cambio climático en el trabajo y la salud de la plantilla (p. ej., evaluar los riesgos, desarrollar planes de emergencia, mejorar las infraestructuras y las condiciones laborales, proporcionar formación a las personas trabajadoras).
- (S5) Poner la experiencia del empleado/a en el centro, habilitando espacios de encuentro para fortalecer el capital social y el sentimiento de pertenencia.
- (S6) Fomentar una cultura de la adaptabilidad y del aprendizaje continuo para desarrollar capacidades en IA.
- (S7) Reforzar las capacidades humanas (*soft skills*) asociadas a la creatividad, la empatía y la inteligencia emocional, en equilibrio con las digitales.
- (S8) Impulsar iniciativas de colaboración y la cocreación entre equipos multidisciplinares, en proyectos de sostenibilidad transversales.
- (S9) Mantener el compromiso a favor de la diversidad, la equidad y la igualdad de forma transversal en la organización.
- (S10) Gestionar la cadena de valor con criterios de sostenibilidad y ética, y potenciar alianzas para fortalecer la resiliencia.
- (S11) Fomentar ecosistemas de colaboración e innovación abierta con los grupos de interés adoptando los principios de la "inteligencia colectiva".



**La dimensión social en los *workplaces* es imprescindible para articular y gestionar unos espacios donde las personas sean protagonistas de la transformación sostenible de sus organizaciones.**


En este marco, **la consolidación de un compromiso firme con los principios ESG se configura como un elemento estratégico para la atracción y fidelización del talento**, así como una fuente de ventaja competitiva en entornos cada vez más exigentes. Uno de los aspectos fundamentales para conseguir esta fidelización del talento es cómo las organizaciones priorizan el bienestar integral de sus equipos, incorporando **iniciativas que abordan tanto la salud mental como el bienestar financiero**, al tiempo que promueven políticas de conciliación basadas en la flexibilidad horaria y en los modelos de trabajo híbrido. Un aspecto novedoso que surge con fuerza a medida que las

temperaturas extremas se intensifican es la **adaptación creciente de las políticas laborales para mitigar los efectos del cambio climático** sobre las condiciones de trabajo y la salud las personas trabajadoras, que evidencia la interrelación entre las dimensiones ambiental y social.

La experiencia de las personas empleadas se sitúa, especialmente después de la pandemia, en el centro de la estrategia organizativa, lo que favorece la creación de espacios de encuentro que potencien el capital social, la cohesión y el sentido de pertenencia. Ello viene reforzado por un mayor impulso para crear una **cultura organizativa orientada a la adaptabilidad y al aprendizaje continuo**, especialmente en relación con el desarrollo de capacidades vinculadas a la inteligencia artificial, en equilibrio con el fortalecimiento de las habilidades humanas, como la creatividad, la empatía y la inteligencia emocional.

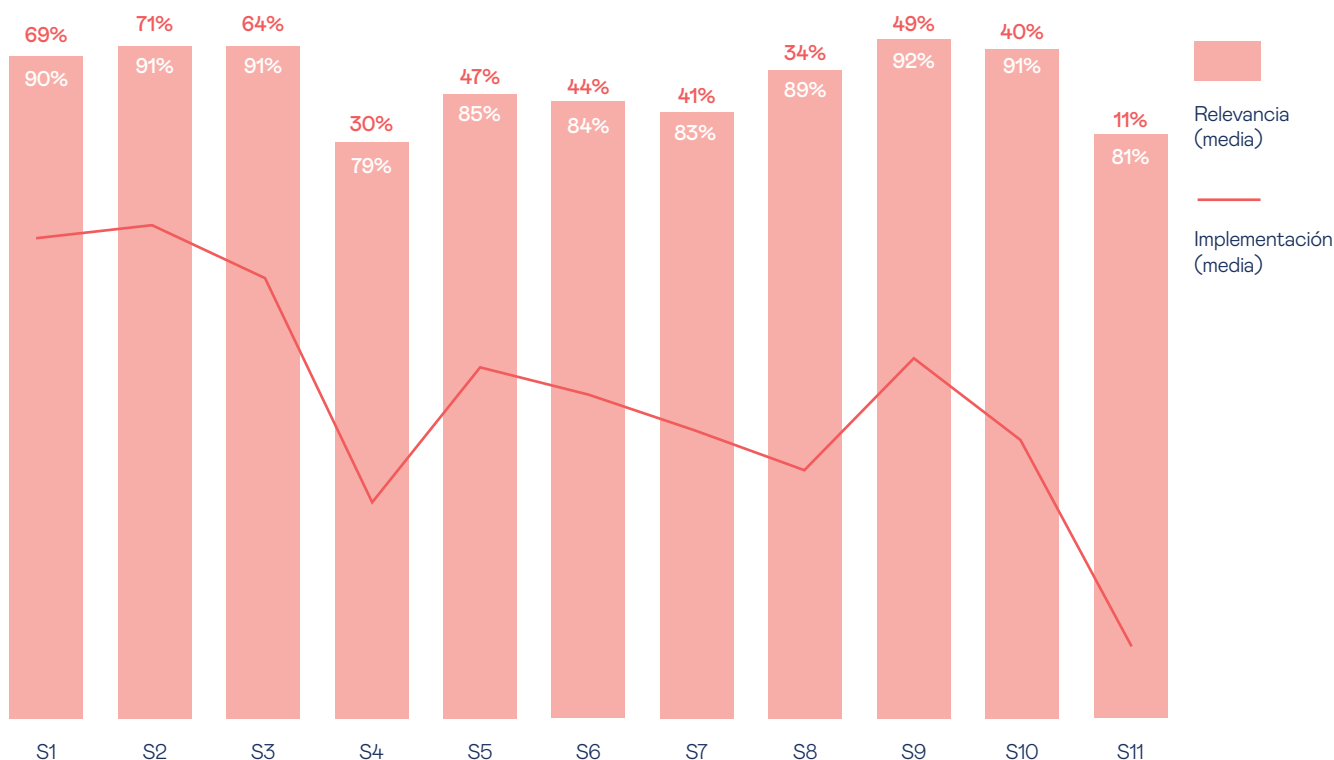
Este enfoque se complementa con la **promoción de dinámicas de colaboración y de cocreación entre equipos multidisciplinares**, en proyectos de sostenibilidad, así como con el mantenimiento de un compromiso transversal a favor de la diversidad, la equidad y la igualdad.

Finalmente, y de forma creciente, la dimensión social se extiende más allá de los límites de la empresa y más allá de las paredes del *workplace* físico, aspecto que es uno de los argumentos centrales del Barómetro. Por tanto, observamos que **van ganando fuerza elementos que potencian esta visión ecosistémica y relacional: la gestión responsable de la cadena de valor con criterios éticos y sostenibles**, el establecimiento de alianzas que refuercen la resiliencia y el impulso de ecosistemas de innovación abierta basados en los principios de la inteligencia colectiva, integrando activamente a los distintos grupos de interés.

**92%** 

de relevancia sitúa el compromiso con la **diversidad, equidad e igualdad** como la prioridad social más destacada del *workplace*, con un ascenso notable respecto a la primera edición.

### Priorización de los temas sociales para la sostenibilidad del *workplace*



Los porcentajes indican el nivel de relevancia media según la valoración de las empresas encuestadas sobre el impacto en la sostenibilidad del *workplace* y el nivel de implementación en su organización.

## A. Impacto

En esta segunda edición del Barómetro, la dimensión social revela una evolución significativa respecto a los patrones observados en el año anterior, especialmente en lo relativo a la percepción del impacto de determinados temas.

El ámbito que ocupa la primera posición en relevancia es el **compromiso transversal de las organizaciones a favor de la diversidad, la equidad y la igualdad (DEI) (S9)**, que, con una valoración media del 92%, experimenta un ascenso notable respecto a la edición anterior, en la que se situaba entre los aspectos con menor ponderación. A pesar del retroceso reciente en cuestiones DEI en las políticas públicas de los Estados Unidos, en Europa –y, especialmente, en España– el compromiso se mantiene firme, de modo que este ascenso puede interpretarse como indicativo de un compromiso genuino de las empresas españolas consultadas, más allá de la coyuntura, aunque la brecha de implementación que se analiza a continuación introduce algunos matices a esta tendencia.

El segundo aspecto más relevante es la **gestión ética y sostenible de la cadena de valor (S10)**, que, con un 91%, mantiene la posición destacada que ya mostraba en la primera edición. Su continuidad responde a la complejidad creciente de los ecosistemas empresariales, a la necesidad de gestionar los riesgos sociales más allá de los límites directos de la organización y a la presión regulatoria derivada de la futura Directiva sobre debida diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD) y de otros marcos internacionales de debida diligencia. Completan el conjunto de temas prioritarios la **conciliación y la flexibilidad laboral (S3)**, que con un 91% se consolidan como un aspecto estructural desde la pandemia y siguen siendo percibidas como un elemento fundamental para el bienestar de las personas y la resiliencia organizativa.

Por contra, los temas que resultan menos relevantes son el **desarrollo de competencias humanas (*soft skills*) asociadas a la creatividad, la empatía y la inteligencia emocional (S7) (83%)** y la **innovación abierta y la inteligencia colectiva (S11) (81%)**, probablemente por su carácter intangible, prospectivo o todavía emergente entre las prioridades estratégicas de las organizaciones. Por otro lado, cabe destacar que, en esta edición, se ha incorporado la **adaptación laboral al cambio climático (S4) (79%)** y, si bien todavía no se percibe como una cuestión prioritaria en general, es un aspecto que está adquiriendo relevancia con rapidez, especialmente en los sectores más expuestos a condiciones climáticas extremas, como la construcción, la agricultura, la logística o la energía.

En conjunto, aunque estos temas presentan un potencial creciente, no logran todavía traducirse claramente en un impacto social directo en el *workplace* desde la perspectiva de las empresas encuestadas.

91%



de relevancia consolida la **gestión ética y sostenible de la cadena de valor** como un tema prioritario, en continuidad con la primera edición.

## B. Implementación

El análisis del nivel de implementación revela que las organizaciones tienden a priorizar aquellos temas con efectos más inmediatos sobre la experiencia de las personas y la gestión interna. En este sentido, el **bienestar integral (en especial, en salud mental y bienestar financiero) (S2)** se posiciona como uno de los ámbitos más desarrollados, con un nivel de implementación medio del 71%, que refleja la preocupación creciente por los factores psicosociales y por el contexto económico actual. La importancia de este tema no solo se mantiene respecto a 2024, sino que adopta un papel más estructural en la estrategia social de las empresas.

Asimismo, la **sostenibilidad como elemento clave en la fidelización y atracción del talento (S1)** muestra un alto grado de implementación, del 69%, alineado con la necesidad de reforzar la coherencia entre el propósito, la cultura corporativa y las prácticas reales. A estos temas se suma el **compromiso a favor de la conciliación y del trabajo híbrido (S3)**, que, con un 64%, mantiene su posición como uno de los pilares más consolidados en la gestión social desde la primera edición del Barómetro.

Pese a estos avances, persisten importantes brechas en lo relativo a la **cadena de valor sostenible (S10)** ya que, a pesar de concebirse con un impacto muy alto, su implementación todavía es limitada (40%). Ello indica la dificultad de trasladar a la práctica una gestión social plenamente extendida a los proveedores, los colaboradores y los socios estratégicos.

La distancia más notable de toda la dimensión social, y una de las más persistentes en el Barómetro, es la de **DEI (S9)**, que, a pesar de liderar en relevancia, presenta un despliegue operativo del 49%: así pues, el reto ya no es reconocer su relevancia, sino traducirla en unas políticas medibles y unos cambios estructurales en la cultura y en el liderazgo.

## C. Tendencia de evolución a doce meses

Las proyecciones de las organizaciones apuntan una intensificación de determinados temas sociales en los próximos doce meses. Destaca especialmente el **fomento de una cultura de la adaptabilidad y el aprendizaje continuo para el desarrollo de capacidades en inteligencia artificial (S6)**, que emerge por primera vez como un aspecto cuya prioridad crecerá de forma notable. Ello refleja la necesidad de preparar a los equipos para un uso responsable, ético y eficiente de la IA en el puesto de trabajo, alineando las competencias tecnológicas con los objetivos de sostenibilidad.

Como continuidad de unas dinámicas ya consolidadas, las empresas también prevén una mayor **prioridad en la gestión de la cadena de valor sostenible (S10)**, una señal positiva que indica la intención de reducir la brecha identificada y de integrar de manera más estructurada los criterios sociales en los vínculos externos. Los demás aspectos sociales se mantendrán relativamente estables, lo cual sugiere que el foco se concentrará en las capacidades digitales y en la gestión ampliada del impacto social de los *workplaces*.

92%  
49%

La **diversidad, equidad e igualdad** muestran la brecha más relevante entre impacto percibido e implementación, evidenciando el reto de traducir el compromiso en políticas medibles.

**IA y aprendizaje** continuo emergen como nuevas prioridades sociales para preparar a los equipos ante un uso responsable, ético y eficiente de la inteligencia artificial en el *workplace*.



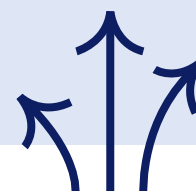
## La dimensión de la gobernanza (G):

De la arquitectura formal a la cultura organizacional del *workplace*

La dimensión de la gobernanza engloba los temas relacionados con la **integración de la sostenibilidad en la estrategia y en los procesos de toma de decisiones**. Conlleva cómo se prioriza la asignación de recursos, se realiza la rendición de cuentas y se dirime la implicación de los órganos de gobierno. Esta evaluación permite identificar el **grado de madurez** con que las organizaciones estructuran su arquitectura ESG y la **coherencia entre los compromisos que declaran y las acciones que despliegan**. Es también la dimensión en que la comparativa entre ediciones muestra los **avances más estructurales y las tensiones más reveladoras** entre lo que las organizaciones construyen formalmente y lo que sus personas viven en su día a día.

### Temas de gobernanza clave en la sostenibilidad del *workplace*.

- (G1)** Mostrar compromiso y proactividad en la adopción de los marcos regulatorios de divulgación ESG (p. ej. CSRD) y debida diligencia (p. ej. CSDDD), más allá de las obligaciones de cumplimiento.
- (G6)** Incorporar a perfiles expertos y dar formación a los consejos en materia de sostenibilidad.
- (G2)** Adoptar la doble materialidad como herramienta estratégica para la priorización de los temas de sostenibilidad y la gestión integral de los riesgos corporativos.
- (G7)** Vincular la retribución variable de la dirección al desempeño de los objetivos ESG.
- (G3)** Impulsar la sostenibilidad como eje estratégico del modelo de negocio, integrando los criterios ESG en la toma de decisiones.
- (G8)** Fomentar la participación de los grupos de interés habilitando canales de escucha y de diálogo de manera continua, y reforzar las alianzas.
- (G4)** Priorizar los recursos y las inversiones en las cuestiones materiales de la sostenibilidad para maximizar el impacto de la empresa.
- (G9)** Impulsar un modelo de liderazgo transparente que fomente la autenticidad, acepte la vulnerabilidad y cultive la confianza.
- (G5)** Implicar a los órganos de gobierno corporativo (p. ej., el consejo de administración o la comisión de sostenibilidad) en el proceso de rendición de cuentas en materia ESG y de toma de decisiones.
- (G10)** Promover una cultura en que las personas trabajadoras prioricen la sostenibilidad en su día a día a través de la activación del propósito corporativo.



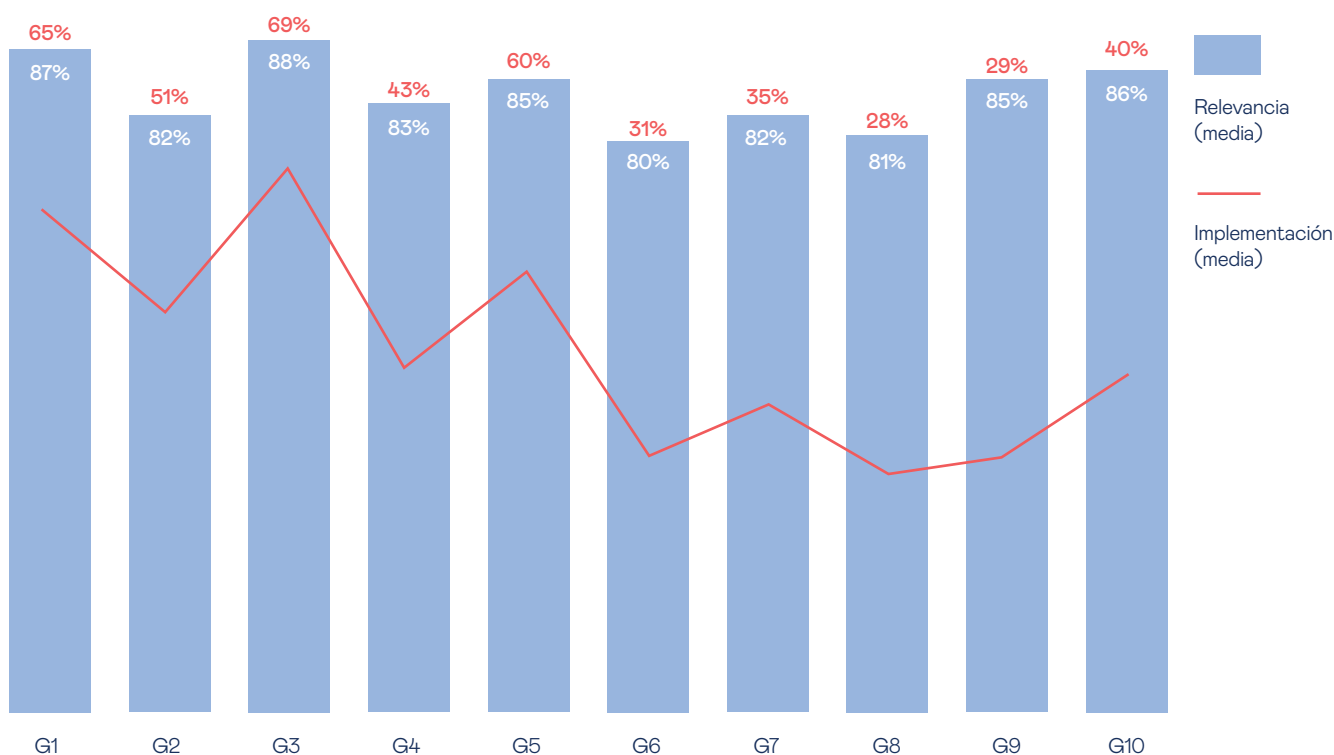
La dimensión de gobernanza en los *workplaces* empresariales se configura como el **pilar que articula la integración efectiva de la sostenibilidad en la estrategia y en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones**. En este sentido, en estos últimos años, hemos observado una **proactividad creciente en la adopción de marcos regulatorios de divulgación** y debida diligencia en materia ESG, que, en algunas ocasiones, van más allá del mero cumplimiento normativo para anticipar riesgos y reforzar la transparencia. En paralelo, la incorporación del **enfoque de doble materialidad** permite a las empresas identificar y priorizar aquellos aspectos de la sostenibilidad que resultan más relevantes, tanto desde la perspectiva del impacto como del riesgo financiero, facilitando una gestión más integral y estratégica. Esta lógica debería traducirse en la integración de los criterios ESG en el núcleo del modelo de negocio, orientando la asignación de recursos e

inversiones hacia aquellas cuestiones materiales que maximizan el impacto positivo y la resiliencia corporativa, aunque no siempre es así.

Asimismo, el **papel de los órganos de gobierno adquiere un protagonismo creciente, participando activamente en los procesos de supervisión, rendición de cuentas y toma de decisiones en materia de sostenibilidad**, lo cual se ve reforzado con la incorporación de perfiles especializados y la formación continua de sus miembros. La alineación de incentivos constituye otro elemento clave, mediante la vinculación de la retribución variable de la alta dirección al cumplimiento de los objetivos ESG, lo cual favorece la coherencia entre la estrategia y su ejecución. De igual forma, se impulsa la participación activa de los grupos de interés a través de canales de diálogo continuo, para fortalecer las alianzas y la legitimidad organizativa.

Este enfoque se complementa con la promoción de modelos de liderazgo basados en la transparencia, la autenticidad y la generación de confianza, así como con el desarrollo de una cultura corporativa en que la sostenibilidad se integra en el comportamiento cotidiano de las personas trabajadoras, activando el **propósito organizacional como motor de cambio**.

#### Priorización de temas vinculados a la gobernanza para la sostenibilidad del *workplace*



Los porcentajes indican el nivel de relevancia media según la valoración de las empresas encuestadas sobre el impacto en la sostenibilidad del *workplace* y el nivel de implementación en su organización.

## A. Impacto

En la dimensión de gobernanza, los resultados de la segunda edición confirman la consolidación de una visión estratégica de la sostenibilidad, aunque también ponen de manifiesto algunas paradojas en la percepción del impacto de algunos temas clave. El aspecto más relevante, con **una valoración media del 88%**, es la **integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa y en la toma de decisiones (G3)**, en continuidad con la primera edición, donde también se situaba como elemento central. Este resultado evidencia que las organizaciones entienden la sostenibilidad no solo como un requisito normativo, sino como un eje estructural para la competitividad y la creación de valor a largo plazo.

En segundo lugar, con un **87%**, se sitúa la **proactividad en la adopción de los marcos regulatorios de divulgación (CSR) y de debida diligencia (CSDDD) (G1)**. Este incremento respecto a la edición anterior es coherente con la evolución del panorama regulatorio, en el que las exigencias de reporte, trazabilidad y gobernanza se han intensificado y requieren una anticipación estratégica para evitar riesgos de cumplimiento. Cabe destacar que, a pesar del proceso Ómnibus para simplificar la regulación en materia de sostenibilidad en Europa, la mayoría de las empresas participantes en el estudio se mantienen dentro del alcance de las normas de reporte, pues tienen más de 1.000 personas trabajadoras.

La tercera posición la ocupa el **fomento de una cultura corporativa que promueva la sostenibilidad a través del propósito (G10), con un 86%**. Este aspecto, que aparecía de forma más difusa en la primera edición, adquiere ahora una relevancia sustancial, lo cual refleja que la gobernanza sostenible requiere no solo marcos y procesos, sino también la implicación activa de las personas y la consolidación de unos comportamientos internos coherentes con los objetivos y con la estrategia ESG.

En cambio, los temas que resultan menos valorados en términos de impacto son la **adopción de la doble materialidad como herramienta estratégica y la gestión integral de los riesgos corporativos (G2) (82%)**, la **participación de los grupos de interés (G8) (81%)** y la **incorporación de perfiles expertos y la formación en materia de sostenibilidad en los consejos (G6) (80%)**. Ello supone un gran contraste ya que, a pesar de ser elementos que los marcos normativos actuales exigen explícitamente, su menor importancia percibida sugiere que las organizaciones aún no han interiorizado plenamente su papel estratégico, lo cual constituye una conclusión crítica en cuanto a la madurez real en la gobernanza.

87%



de relevancia consolida la proactividad ante los **marcos regulatorios ESG, como la CSR y la CSDDD**, en un contexto de mayores exigencias de reporte, trazabilidad y gobernanza.

## B. Implementación

En la implementación, los resultados reproducen parcialmente la misma jerarquía observada en el impacto, aunque incorporan algunos matices relevantes. Los temas más desarrollados en los *workplaces* son la **integración estratégica de la sostenibilidad (G3)** y la **adopción proactiva de marcos regulatorios (G1)**, que, con un **69%** y un **65% respectivamente**, confirman su alineación entre la importancia percibida y la acción práctica. Asimismo, **la participación de los órganos de gobierno en los procesos de rendición de cuentas ESG (G5) (60%)** se posiciona entre los aspectos con mayor grado de implementación, lo cual evidencia una implicación creciente de los altos niveles directivos en la gobernanza sostenible.

Sin embargo, los resultados también revelan brechas de gobernanza significativas. En particular, la **promoción de una cultura sostenible entre las personas trabajadoras (G10)**, que, con un 40%, presenta un nivel de implementación inferior al que cabría esperar, dada su gran relevancia. Esto indica que, aunque existe conciencia sobre su importancia, su traducción en prácticas consolidadas dentro de la organización todavía es incipiente. A ello se suma el impulso de un **liderazgo transparente y auténtico (G9)**, que, con un **29%**, muestra también una brecha relevante, así como la **doble materialidad como una herramienta estratégica (G2) (51%)**, que sugiere que sigue percibiéndose más como un requisito técnico que como una herramienta estratégica, pese a ser un pilar metodológico de la CSRD.

## C. Tendencia de evolución a doce meses

De cara al futuro inmediato, las organizaciones prevén un incremento notable de la prioridad de tres ámbitos principales. El primero es la **integración estratégica de la sostenibilidad (G3)**, cuyo peso seguirá en aumento, al consolidarse la sostenibilidad como eje vertebrador de la estrategia empresarial. El segundo es la **priorización de recursos e inversiones en temas materiales (G4)**, que responde a la exigencia creciente de orientar los esfuerzos hacia los asuntos con mayor impacto real y capacidad transformadora. Finalmente, se espera un avance significativo para **promover una cultura en que las personas trabajadoras prioricen la sostenibilidad en su día a día (G10)**, lo cual indica una intención explícita de reducir la brecha existente y avanzar hacia una gobernanza que combine la coherencia estratégica con el comportamiento organizativo y con la implicación de las personas en el propósito corporativo.

86%  
40%

La **cultura corporativa orientada a la sostenibilidad** muestra una brecha relevante entre impacto percibido e implementación, pese a su creciente importancia estratégica.

29%




de implementación evidencia que el **liderazgo transparente y auténtico** sigue siendo uno de los ámbitos menos desarrollados de la gobernanza sostenible.

### 4.3. Síntesis comparativa entre las dos ediciones del Barómetro


El hecho de disponer ya de dos ediciones del Barómetro permite, por primera vez, una lectura comparada de cómo evolucionan las prioridades ESG de las empresas españolas consultadas en él en cuanto a sus *workplaces*. Esta comparativa no solo registra cambios en las posiciones relativas de los distintos ejes, sino que revela patrones de madurez, la persistencia de brechas y la emergencia de nuevas agendas que un análisis puntual no puede captar.

En los gráficos que se muestran a continuación, se destacan los **tres aspectos que han sido más relevantes en estas dos ediciones en los tres ámbitos de análisis (E, S, G)**. Asimismo, se proporcionan algunas reflexiones preliminares sobre las diferencias y similitudes entre ambas ediciones.

#### Evolución del top-3 de temas prioritarios por impacto y nivel de implementación

Temas E 		
	2024	2026
<b>Por impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Eficiencia energética</li> <li>2 Reducción de residuos</li> <li>3 Incentivación del reciclaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Eficiencia energética</li> <li>2 Economía circular y gestión de residuos</li> <li>3 Gestión del agua</li> </ul>
<b>Nivel de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Incentivación del reciclaje</li> <li>2 Eficiencia energética</li> <li>3 Reducción de residuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Eficiencia energética</li> <li>2 Gestión del agua</li> <li>3 Certificaciones ambientales</li> </ul>

Temas S 		
	2024	2026
<b>Por impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Propósito y compromiso ESG como estrategia de talento y ventaja competitiva</li> <li>2 Nuevas formas de trabajo: flexibilidad y trabajo híbrido</li> <li>3 Bienestar integral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Diversidad, equidad e igualdad (DEI)</li> <li>2 Cadena de valor sostenible y ética</li> <li>3 Conciliación laboral</li> </ul>
<b>Nivel de implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Propósito y compromiso ESG como estrategia de talento y ventaja competitiva</li> <li>2 Aprendizaje continuo y personalizado</li> <li>3 Cadena de valor sostenible y ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Bienestar integral</li> <li>2 Compromiso ESG como estrategia de talento y ventaja competitiva</li> <li>3 Conciliación laboral</li> </ul>

Temas G 			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2024</th> <th>2026</th> </tr> </thead> </table>	2024	2026
2024	2026		
<b>Por impacto</b>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Integración del ESG en la toma de decisiones</li> <li>2 Canales de información y denuncia</li> <li>3 Sostenibilidad como eje estratégico</li> </ol> </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sostenibilidad como eje estratégico y de toma de decisiones</li> <li>2 Marcos normativos de divulgación y debida diligencia</li> <li>3 Cultura de la sostenibilidad</li> </ol> </td> </tr> </tbody> </table>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Integración del ESG en la toma de decisiones</li> <li>2 Canales de información y denuncia</li> <li>3 Sostenibilidad como eje estratégico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sostenibilidad como eje estratégico y de toma de decisiones</li> <li>2 Marcos normativos de divulgación y debida diligencia</li> <li>3 Cultura de la sostenibilidad</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Integración del ESG en la toma de decisiones</li> <li>2 Canales de información y denuncia</li> <li>3 Sostenibilidad como eje estratégico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sostenibilidad como eje estratégico y de toma de decisiones</li> <li>2 Marcos normativos de divulgación y debida diligencia</li> <li>3 Cultura de la sostenibilidad</li> </ol>		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2024</th> <th>2026</th> </tr> </thead> </table>	2024	2026
2024	2026		
<b>Nivel de implementación</b>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Código ético</li> <li>2 Canales de información y denuncia</li> <li>3 Informes de sostenibilidad</li> </ol> </td> <td> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sostenibilidad como eje estratégico</li> <li>2 Marcos normativos de divulgación y debida diligencia</li> <li>3 Participación de los órganos de gobierno</li> </ol> </td> </tr> </tbody> </table>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Código ético</li> <li>2 Canales de información y denuncia</li> <li>3 Informes de sostenibilidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sostenibilidad como eje estratégico</li> <li>2 Marcos normativos de divulgación y debida diligencia</li> <li>3 Participación de los órganos de gobierno</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Código ético</li> <li>2 Canales de información y denuncia</li> <li>3 Informes de sostenibilidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sostenibilidad como eje estratégico</li> <li>2 Marcos normativos de divulgación y debida diligencia</li> <li>3 Participación de los órganos de gobierno</li> </ol>		

### Dimensión ambiental: sofisticación conceptual sin cerrar las brechas

La **eficiencia energética (E2) consolida su posición de liderazgo en ambas ediciones**, con niveles coherentemente elevados de relevancia e implementación. La gestión de residuos y el reciclaje –que en la primera edición ocupaban posiciones destacadas como iniciativas diferenciadas– han evolucionado hacia un marco integrado de economía circular, lo cual refleja una madurez conceptual creciente. Sin embargo, la brecha de implementación en la economía circular se mantiene en ambas ediciones: **el salto de la eficiencia operativa a los modelos circulares no se produce de forma natural y requiere un cambio de enfoque que todavía no se ha realizado. El ascenso del agua (E3) a prioridad estratégica y la emergencia de la IA ambiental (E4) son las dos novedades más significativas de esta dimensión.**


### Dimensión social: la mayor transformación conceptual del Barómetro

En la primera edición, los temas sociales se organizaban en torno a la atracción del talento y el propósito corporativo –con un 97,3% de relevancia. En la segunda, esta dimensión evoluciona hacia una visión más sistémica, que integra el **bienestar, la extensión de la responsabilidad hacia la cadena de valor y la adaptación tecnológica** (la irrupción de la IA en el *workplace*). **El ascenso de DEI - Diversidad, Equidad e Inclusión - (S9) al primer puesto es la señal más llamativa, mientras que la persistencia de la brecha en la cadena de valor (S10) es lo más revelador.** La **formación en IA (S6)** como eje específico de la dimensión social es la novedad más relevante y refleja la irrupción de la IA generativa como reto organizacional de primer orden.

## Dimensión de gobernanza: avance estructural, cultura pendiente

El incremento del reporte directo al CEO del 45% al 70% es el dato evolutivo más significativo de todo el Barómetro. La **integración estratégica (G3)** y la **anticipación regulatoria (G1)** avanzan de **forma consistente**. Sin embargo, la **cultura corporativa sostenible (G10)** presenta, en la segunda edición, **una de las brechas más significativas**: es reconocida como un elemento fundamental, pero su despliegue todavía es incipiente. Este aparente retroceso puede reflejar que las organizaciones, a medida que crece su madurez, desarrollan una visión más exigente de qué significa realmente tener una cultura sostenible: ya no basta con disponer de una estrategia o publicar un informe; **la cultura requiere unos comportamientos coherentes, unos incentivos alineados y un propósito vivido día a día**. En este ámbito, todavía queda camino a recorrer.

La lectura conjunta de este análisis nos permite formular cinco conclusiones de evolución transversal entre las dos ediciones del Barómetro:

01	<p><b>Mayor madurez e integración medioambiental, pero falta visión sistémica</b></p> <p>La agenda ambiental ha pasado de medir la eficiencia de los recursos a entenderse como sistema integrado. Pero la brecha en la circularidad persiste y la digitalización ambiental aparece como nueva frontera sin una respuesta sistemática todavía.</p>	
02	<p><b>Mayor transformación conceptual, aunque persisten algunas brechas que pueden deslegitimar el compromiso real de las empresas</b></p> <p>La dimensión social ha extendido su responsabilidad –cadena de valor, adaptación climática laboral, inteligencia colectiva. Sin embargo, la brecha entre reconocimiento e implementación se ha mantenido o ampliado en los aspectos más complejos (DEI), lo cual puede suponer una pérdida de legitimidad interna.</p>	
03	<p><b>Avances significativos en estructura, pero todavía no en cultura</b></p> <p>El salto del 45% al 70% en el reporte al CEO es uno de los datos más contundentes de este Barómetro, que demuestra el avance de la sostenibilidad en las organizaciones. Pero la cultura corporativa sostenible (que convierte el organigrama y la estructura en un comportamiento cotidiano) sigue mostrando una brecha que confirma que el trabajo más difícil está por hacer.</p>	
04	<p><b>La velocidad de los cambios en el entorno supera la capacidad de adaptación interna</b></p> <p>En ambas ediciones, la brecha entre la relevancia percibida y la implementación es mayor en los temas más transversales: no refleja falta de voluntad, sino la dificultad de transformar unos sistemas organizativos completos al ritmo que exige un entorno en disrupción continua y acelerada.</p>	
05	<p><b>El perfil del CSO está en transición</b></p> <p>La incorporación de nuevos perfiles –más jóvenes, provenientes de otras funciones– es una oportunidad de diversificación y, a la vez, un riesgo: la pérdida del conocimiento acumulado y la legitimidad interna que los perfiles veteranos habían construido después de muchos años de gestión del cambio interno para que la sostenibilidad estuviera en la agenda empresarial.</p>	

## 4.4. La voz cualitativa: lo que el *focus group* matiza, refuerza y anticipa

Las conclusiones del *focus group* de noviembre de 2025, integrado por diez directivos y directivas de sostenibilidad de organizaciones de alto nivel de madurez y conocimiento de la sostenibilidad en sus *workplaces*, ofrecen una lectura complementaria al análisis cuantitativo y comparativo descrito en los subapartados anteriores.

El incremento del reporte al CEO encuentra en el *focus group* su explicación más clara: se constata una alianza creciente entre la sostenibilidad y las finanzas, que posibilita, en cierto modo, ese posicionamiento estratégico. Cuando el CSO habla el idioma del CFO, la sostenibilidad alcanza un mayor posicionamiento organizativo.

La identificación de la innovación sostenible como segunda prioridad estratégica para 2026 encuentra igualmente en el *focus group* su argumento más potente: la sostenibilidad que genera valor real de negocio es la que logra más fácilmente el apoyo ejecutivo y la movilización de los equipos.

### Lo que el *focus group* matiza

La **brecha en la cultura corporativa sostenible (G10)** también se identifica en el *focus group*: las organizaciones son conscientes de que la cultura es el factor más determinante para la integración real de la sostenibilidad en el *workplace*, pero todavía no hay avances relevantes para construirla desde dentro. Una de las claves expuestas en el *focus group* es la necesidad de concretar la estrategia en planes de acción que incorporen indicadores integrables en los cuadros de mando de todos los departamentos.

La **brecha persistente en la cadena de valor (S10)** es objeto también de un matiz relevante: la intención de reducirla es explícita entre los y las participantes, que la identifican como una prioridad para 2026. La menor prioridad de la doble materialidad queda igualmente reencuadrada: en organizaciones de alto nivel de madurez, este ejercicio ya ha sido completado recientemente. Queda por matizar si las conclusiones relativas a la doble materialidad se integrarán realmente en la estrategia y si su elemento de consulta participativa (relevante para la integración de la priorización estratégica de los temas ESG por parte de todos los *stakeholders*) se mantendrá al mismo nivel.

### Lo que el *focus group* anticipa

El *focus group* aporta dos señales que no tienen todavía un reflejo suficiente en los marcos de medición actuales y que el Barómetro seguirá en los próximos ciclos. La primera es la **emergencia de la figura del ESG controller**: un perfil con competencias simultáneamente en finanzas y en sostenibilidad, capaz de traducir la estrategia ESG en unos indicadores de negocio integrables en los cuadros de mando de todos los departamentos. Esta figura no sustituye al CSO, sino que lo

---

"El gran aliado de los/las CSO es el Departamento de Finanzas. Si las empresas ven que la sostenibilidad puede afectar y beneficiar la competitividad y los resultados financieros, todo será más fácil. Para ello, es necesario establecer métricas e indicadores, y evaluar resultados."

*Focus group*,  
noviembre de 2025

---

"La sostenibilidad crea valor compartido. Hay que apostar por un enfoque basado en las oportunidades y en la innovación, y huir del simple cumplimiento legislativo."

*Focus group*,  
noviembre de 2025

complementa, y anticipa una evolución del ecosistema de roles de sostenibilidad que las organizaciones más maduras ya están comenzando a desarrollar.

La segunda señal, quizás más relevante, es la que nos indica una **transformación de la propia concepción del rol de CSO, que pasa de ser “agenda owner” a orquestrar el cambio a escala en toda la organización**. Esto implica el co-liderazgo de la función, que exige una competencia no necesariamente técnica y que es el dominio de la narrativa. El/la CSO deberá integrar paulativamente a su rol la capacidad de construir relatos que conecten la agenda ESG con el contexto específico, lenguaje e incentivos específicos de cada función. El indicador más relevante del éxito de su función en este entorno, será el de cómo la sostenibilidad queda integrada en cada departamento como agenda propia; por tanto cómo se consigue la movilización de la integración de la agenda ESG en el *workplace* sin necesidad de autoridad formal.

Por ello, el desafío ya no solo es estratégico, sino ante todo cultural y comunicativo. Y este reto requiere un liderazgo que orqueste, traduzca y, sobre todo, inspire y encuentre, en el resto de la organización, no ya seguidores, sino coprotagonistas de una agenda que, cuando se comunica bien, deja de percibirse como una carga y se convierte en una oportunidad compartida.



"Concretar la estrategia ESG en planes de acción, objetivos e indicadores que puedan integrarse en los cuadros de mando de los diferentes departamentos es la condición para que la cultura sostenible deje de ser una aspiración y se convierta en una realidad operativa."

*Focus group,*  
noviembre de 2025




"Aunque la voluntad de los/las CSO es avanzar hacia roles más ejecutivos y de transformación real, el contexto europeo, convulso e incierto en materia de legislación ESG, obliga a los y las profesionales de la sostenibilidad a volver a potenciar su rol de traductor y *storyteller* en sus organizaciones."

*Focus group,*  
noviembre de 2025

## 4.5. Brechas críticas y oportunidades

### Tres brechas transversales, tres oportunidades estructurales.

Para finalizar el apartado de conclusiones, el análisis integrado de las tres dimensiones permite identificar tres brechas que trascienden los ejes E, S y G y definen el estado actual de madurez ESG en el *workplace* de las empresas españolas.

01	<p><b>La brecha de ejecución</b></p> <p>Entre la importancia estratégica atribuida y el nivel real de implementación. Se manifiesta con especial intensidad en la economía circular, la cadena de valor y la cultura corporativa sostenible. Esta brecha de ejecución no se debe a la falta de voluntad, sino a la ausencia de las condiciones organizativas que posibilitan su ejecución: sistemas de incentivos alineados, competencias desarrolladas, estructuras para la colaboración transversal y liderazgos capaces de orquestar la complejidad.</p>	
02	<p><b>La brecha de coherencia</b></p> <p>Entre lo que las organizaciones declaran y lo que sus personas experimentan cotidianamente. En un entorno en el que el <i>greenwashing</i> tiene consecuencias legales personales, esta brecha ya no es gestionable solo con comunicación (aunque sea un elemento clave): requiere una transformación cultural real. La autenticidad es el factor de <i>engagement</i> más difícil de replicar y más valioso de cultivar para la transformación sostenible del <i>workplace</i>.</p>	
03	<p><b>La brecha de anticipación</b></p> <p>Entre la velocidad de los cambios del entorno y la capacidad de respuesta organizativa. Las organizaciones que tratan la circularidad, la formación en IA, la cadena de valor y la doble materialidad como agendas de futuro están subestimando la velocidad a que estas se están convirtiendo en agendas de presente. En 2026, esperar la certeza antes de actuar es, en sí, una estrategia de riesgo.</p>	

Estas tres brechas reflejan también las oportunidades de transformación más significativas para las organizaciones que quieran liderar la agenda de la sostenibilidad en los *workplaces* del futuro. Veamos, a continuación, cómo están gestionando estas oportunidades tres empresas: Gestamp, Girbau e ISS Iberia.

# 5. Casos prácticos



# ISS IBERIA

*Placemakers*: cuando el *workplace* se convierte en el reflejo del compromiso social de una empresa

"Creemos que el espacio no es solo físico: es también el espacio que das a las personas para ser quienes son, para desarrollarse, para sentir que importan. Ese es el *workplace* que queremos construir."

Javier Urbiola  
CEO de ISS Iberia

## Sobre ISS IBERIA

ISS Iberia se centra en crear espacios para que las personas y las organizaciones prosperen. Con un equipo de 35.000 personas, la empresa es líder en integración de servicios, como los de mantenimiento, limpieza, *workplace* y *facility management*, para clientes de diferentes sectores, tanto públicos como privados.

Desde su propósito de conectar personas y lugares para contribuir a un mundo mejor, promueve el bienestar de las personas, minimizando el impacto medioambiental en todos los entornos donde opera, como oficinas, industrias y hospitales. ISS Iberia forma parte de la multinacional danesa ISS Group, cuyos ingresos globales en 2025 alcanzaron los 84.684 millones de coronas danesas. En España, la compañía facturó 775 millones de euros en 2025.

Un aspecto esencial de la propuesta de valor diferencial de ISS Iberia son los *placemakers*. ISS denomina *placemakers* a las personas que conforman sus equipos: un concepto que expresa con precisión la naturaleza del rol que desempeñan. Un *placemaker* crea activamente las condiciones en que otras personas y organizaciones pueden prosperar. Trabaja en los espacios de otros con la conciencia de que la calidad de esos espacios determina la experiencia de quienes los habitan, y lo hace aportando lo que ninguna tecnología puede replicar: **el toque humano, que convierte un entorno físico en un lugar donde las personas pueden dar lo mejor de sí mismas.**

El desafío principal: construir una cultura sostenible e inclusiva cuando el *workplace* es el del cliente

ISS opera en un sector que plantea una paradoja estructural difícil de resolver: su negocio consiste en crear y mantener *workplaces* de calidad para otras organizaciones, pero las personas que lo hacen posible trabajan en un sector que habitualmente no cuenta con el reconocimiento de la sociedad. Son personas cuya labor con frecuencia está invisibilizada en los espacios que cuidan y que, en algunos casos, trabajan en solitario, por lo que a menudo no sienten que su profesionalidad, su compromiso y su actitud sean valorados por el entorno.

Esta paradoja define el reto estratégico de ISS de una manera muy clara, ya que, para contribuir al *workplace* sostenible de sus clientes, es necesario que las personas que lo construyen trabajen con dignidad, con propósito y con una identidad profesional reconocida. De hecho, la calidad de un espacio es inseparable de la calidad de la experiencia de quien lo cuida, de modo que **la sostenibilidad ambiental de las instalaciones que ISS gestiona** (la eficiencia energética, la reducción de residuos, el ahorro de los consumos) **solo puede producirse de forma genuina y consistente si la persona que presta los servicios entiende su importancia y su valor.**

La clave está precisamente en este último aspecto, en que **cada persona trabajadora se sienta parte de un propósito más amplio**, que valora realmente el impacto del trabajo que cada persona lleva a cabo. Se trata, pues, de un desafío cultural en que se plantean abiertamente cuestiones que implican reposicionar en clave de impacto la labor diaria de las personas trabajadoras, para lograr que esta tenga una mayor trascendencia. De este modo, los equipos de limpieza o de mantenimiento de un hospital, por ejemplo, entienden cómo a través de su labor contribuyen al bienestar y a la tranquilidad de los pacientes y de los profesionales sanitarios. Este enfoque ayuda también a conseguir que la persona que en ocasiones trabaja sola en las instalaciones de terceros sienta que su trabajo cumple con un propósito mayor que el del trabajo operativo que desempeña.

Esta visión implica la creación de una cultura del liderazgo muy diferencial y centrada en las personas, que se ha mantenido durante más 25 años y que constituye uno de los pilares de la ventaja competitiva de ISS Iberia, así como la expresión más visible y genuina de su compromiso social.

“Un liderazgo que combine la visión humanista con el rigor financiero es esencial para gestionar un doble propósito –interno, hacia los equipos, y externo, hacia los clientes– y para promover una cultura de sostenibilidad social que sitúe a las personas en el centro, tanto en nuestra empresa como en las organizaciones donde trabajamos.”

**Javier Urbiola**  
CEO de ISS Iberia

## La integración de un modelo de liderazgo que sitúa a las personas en el centro

La transformación de ISS Iberia como empresa que impulsa *workplaces* sostenibles e inclusivos se articula en torno a tres vectores que se refuerzan mutuamente:

la **cultura interna**, que hace posible que sus equipos se sientan valorados y con propósito; la **capacitación** de las personas, para que puedan tomar decisiones y sean escuchadas en un entorno de confianza, y la **extensión de esa cultura del respeto** a las personas como condición para un entorno laboral sostenible.

Para lograrlo, ISS impulsa cinco elementos clave que generan la confianza sobre la cual se fundamenta el impacto que genera en un ecosistema más amplio:

- 1. Nómina puntual y correcta:** gracias al envío previo de una nómina provisional para identificar y resolver posibles incidencias, antes de su pago definitivo. En un sector con numerosos convenios colectivos, el pago en tiempo y forma funciona como un elemento muy visible de que la empresa cumple lo que promete.
- 2. Uniforme y herramientas como expresión de dignidad:** ISS invierte en uniformes atractivos, ergonómicos y adecuados para cada entorno, teniendo en cuenta la experiencia de quienes los usan. El hecho de llevar un uniforme con orgullo también significa identificarse con los valores que empresa representa.
- 3. Comunicación accesible:** cada persona tiene asignada una línea de interlocución directa con su responsable, lo cual facilita una relación personalizada, de confianza y cercanía que, en ocasiones, ha ido más allá de la relación laboral.
- 4. Salud y seguridad como máximas prioridades:** una de las premisas de ISS es que cada persona vuelva a casa cada día sana y segura, aunque ello signifique interrumpir una actividad por los riesgos que conlleva.
- 5. Cultura del respeto y de la ejemplaridad:** la ejemplaridad de los mandos intermedios es fundamental; por ello, ISS los forma en habilidades directivas. La empresa entiende que las diferencias suman y que los equipos diversos enriquecen de manera diferencial el *workplace*.

Estos cinco aspectos van más allá de una cultura o una política de bienestar empresarial, pues constituyen el fundamento sobre el cual se sostiene la cultura de la empresa, una cultura enfocada al cuidado, al reconocimiento

y al crecimiento de todas las personas, cada día, en todos los lugares en que interactúan.

### Impulsando el reconocimiento y la visibilidad como manifestación del propósito y acto de liderazgo consciente

En ISS, existe la convicción de que **hacer visible lo que habitualmente pasa desapercibido** es, en sí mismo, **un acto de liderazgo**. El programa "Tu manzana" nace precisamente de esa constatación. Es un sistema de reconocimiento mensual que identifica y reconoce explícitamente a quienes llevan la iniciativa, dejan huella a través de su contribución y actúan de manera coherente con los valores de la empresa. Las personas reconocidas no son necesariamente las que ocupan posiciones de mayor jerarquía, sino las que trabajan en primera línea. Visibilizando y contando sus historias, se convierten en referentes para miles de compañeras y compañeros, cerrando un ciclo "virtuoso" de reconocimiento y de dignidad hecha cultura. Se cuenta lo que es invisible, la historia inspira y la inspiración robustece la cultura de inclusión de ISS Iberia, pero también envía una señal poderosa a todo su ecosistema.

Este reconocimiento se complementa cada año con el **Programa de Desarrollo de Habilidades de Gestión**, dirigido a los mandos intermedios, cuya responsabilidad principal es la dirección de equipos en los espacios de los clientes, y está vinculado al punto 5 del apartado anterior. Fortalecer no solo los conocimientos, sino también las competencias de liderazgo de los mandos intermedios, se concibe como una inversión tanto en su desarrollo profesional como en garantizar que la cultura del cuidado y del propósito que ISS construye internamente llegue con coherencia a cada uno de los *workplaces* donde trabajan sus *placemakers* cada día.

El resultado de este enfoque pretende ir **más allá de la calidad del servicio**. Cuando una persona comprende el propósito del espacio que cuida, su relación con ese espacio adquiere otra dimensión. Esta diferencia, que ningún protocolo de calidad puede crear por sí sola, es la que los clientes de ISS perciben y lo que define su propuesta de valor diferencial.

“Nuestra visión de la gobernanza, centrada en promover el sentido de pertenencia y la autonomía entre nuestros equipos, nos facilita transmitir eficazmente nuestro propósito en los entornos laborales de nuestros clientes.”

**Javier Urbiola**  
CEO de ISS Iberia

## Los elementos facilitadores

Existen tres factores clave que explican por qué el modelo de ISS ha generado resultados totalmente diferenciadores en su sector.

- a. **La verdadera apuesta por la inclusión** de colectivos vulnerables, más allá de declaraciones. ISS ha construido su compromiso con la diversidad sobre una convicción que expresa con claridad Eulalia Devesa, directora de Sostenibilidad Social: *"Nuestro objetivo principal es incluir a cada persona. Construir un lugar de trabajo inclusivo, donde las personas puedan conectarse, sentirse valoradas y contribuir, es simplemente parte de nuestra cultura y algo de lo que todos aquí se sienten orgullosos."*
- b. **La empatía y "ponerse en el lugar del otro"** a través del *Company Day*. Una vez al año, una parte del equipo de ISS trabaja durante un día en una posición de primera línea. Este ritual no es meramente simbólico, sino que tiene un impacto personal en los valores. Un director o una directora que se ha pasado un día limpiando con el uniforme de ISS conoce a través de la vivencia directa, y no solo de la comprensión abstracta, qué significa trabajar desde la realidad de las personas trabajadoras que están en primera línea. Este conocimiento cambia la calidad de sus decisiones de una manera que ninguna formación en liderazgo humanista puede replicar.
- c. **La innovación en el ecosistema del *workplace***. En ISS Iberia, la innovación se entiende como un proceso de transformación transversal que alcanza a todas las personas de la organización. Plantear la innovación como un ejercicio creativo y cotidiano —susceptible de aplicarse tanto a las tareas del día a día como a

proyectos de mayor calado— permite involucrar a empleados y empleadas, proveedores y clientes por igual. Desde este enfoque, todos los equipos pueden encontrar oportunidades de mejora en sus tareas diarias, partiendo de la convicción de que la innovación y la digitalización no dependen necesariamente unas de las otras y que ISS Iberia ha trabajado para destacar en el uso de la tecnología tanto para la gestión de procesos como para la prestación de servicios, y ha encontrado en ella una aliada para evitar errores, reducir tiempos y empoderar a las personas

## El impacto obtenido

Los resultados del modelo de ISS Iberia se muestran en tres planos que se refuerzan mutuamente y que, en conjunto, demuestran que la apuesta por una cultura que sitúa a las personas en el centro no es un coste para el negocio, sino su fundamento más sólido para alcanzar los resultados empresariales.

**El *workplace* propio.** El impacto más directo del modelo de *placemakers* se refleja en los resultados de la encuesta de satisfacción *MyVoice* 2025, realizada a todas las personas que trabajan en primera línea. El 83% se sienten respetadas, el 84% consideran que tienen la formación necesaria, el 81% afirman que pueden ser como son en el trabajo y el 77% sienten seguridad y orgullo de trabajar en ISS Iberia. El grado de compromiso laboral alcanza una valoración muy alta, del 73%.

Estos datos adquieren toda su dimensión cuando se toma en consideración el contexto en que se enmarcan. El sector de los servicios generales no es, para la mayoría de quienes trabajan en él, una vocación elegida: suele ser un punto de entrada en el mercado laboral, una oportunidad accesible en momentos de necesidad o una salida para perfiles con escasas alternativas. Las personas no llegan a ISS por un compromiso previo con la limpieza o el mantenimiento de instalaciones, sino que lo que desean principalmente es tener un empleo digno. El hecho de que el 73% de esas personas manifiesten un compromiso genuino con su organización es una manifestación muy relevante de lo que puede producir una cultura sostenida durante más de 25 años cuando se construye sobre el respeto real, y no sobre un relato que carece de base.

**Los *workplaces* de los clientes.** Sin duda, el impacto más difícil de medir y el más relevante para el propósito de este Barómetro es el que se produce en los espacios que los *placemakers* de ISS cuidan cada día. Una persona trabajadora que comprende el propósito del espacio que gestiona no solo cumple un estándar de servicio, sino que va más allá: genera una experiencia cualitativamente distinta para quienes lo habitan. Esta diferencia (entre el espacio que funciona correctamente y el espacio que transmite cuidado) no se capta con los indicadores habituales de calidad, pero sí se evidencia en otros aspectos. Uno de ellos es la tasa elevada de renovación y fidelización de los contratos de ISS con sus clientes, de modo que la continuidad de las relaciones comerciales es consecuencia de cuidar correctamente sus *workplaces*. Asimismo, la satisfacción de los usuarios finales de esos espacios —pacientes, trabajadores, visitantes— también es un elemento que refuerza esta apuesta estratégica por el cuidado.

“La proximidad a nuestros clientes, estando presentes en sus instalaciones, nos permite potenciar la escucha activa, comprender mejor sus necesidades, ser más resilientes y responder con mayor rapidez a los cambios.”

**Javier Urbiola**  
CEO de ISS Iberia

## Aprendizajes

**Un *workplace* sostenible valora tanto a quienes lo hacen posible como a quienes lo utilizan.** La sostenibilidad de un espacio de trabajo no se puede construir sin el respeto hacia quienes lo cuidan. Las organizaciones que invierten en certificaciones ambientales para sus instalaciones, pero ignoran las condiciones laborales de los trabajadores que las mantienen, están alimentando una contradicción que, tarde o temprano, erosionará la credibilidad de todo lo demás. **ISS Iberia nos demuestra que el primer acto de sostenibilidad de un *workplace* es garantizar que quien lo cuida trabaja con dignidad.**

**La identidad profesional es la palanca de compromiso más transformadora y la menos activada.** El reposicionamiento de una cultura basada en el propósito –de "alguien que limpia" a "alguien que hace posible que este hospital funcione bien"– no requiere grandes inversiones económicas adicionales ni una formación técnica excesivamente compleja, pero sí tiempo y compromiso, y unos valores compartidos por todos. Las organizaciones que procuran hacer las cosas bien y que, además, construyen identidad, valores y reconocimiento generan un *engagement* más resiliente ante la presión externa y más orientado a la calidad y a la excelencia que el mínimo cumplimiento legal exigido.

**La inclusión real se mide en calidad de vida, no en porcentajes.** El dato más revelador del modelo de inclusión de ISS es el incremento del 15,6% en la calidad de vida autopercebida de esas personas tras incorporarse a la empresa. Esta es la diferencia esencial entre las empresas que consideran que la inclusión es un elemento de cumplimiento y las que basan en ella su propuesta de valor y su cultura corporativa. La transformación surge cuando se pasa del cumplimiento a los valores "vividos" en el *workplace* y en la organización.

**La coherencia entre el discurso y la práctica se demuestra en el día a día.** El *Company Day*, la transparencia del salario mensual a percibir a través de la nómina provisional compartida con antelación, la accesibilidad inmediata al o a la responsable laboral o el uniforme renovado a partir de las experiencias de quien lo utiliza son indicadores y el reflejo cotidiano de que la empresa cree en lo que proclama y hace lo que dice. La coherencia, que en el caso de ISS es un camino de coherencia sostenido durante más de 25 años, constituye la base de la confianza sobre la cual se sostiene todo lo demás.

**Poner la dignidad de la persona realmente en el centro multiplica el impacto.** El cuidado de las personas que cuidan de los espacios se traduce en una mejora sustancial de todo el ecosistema. La sostenibilidad que ISS Iberia construye para sus equipos de primera línea es exactamente la misma que la que sus *placemakers* construyen cada día en los *workplaces* de sus clientes. Cuando se cuida la experiencia de los empleados y empleadas, estos cuidan la experiencia de los espacios que tiene a su cargo, y un espacio cuidado es un espacio donde sus usuarios se sienten bien. En este modelo, la sostenibilidad no es un servicio que se presta: es una cultura que se contagia desde dentro hacia fuera, del *placemaker* al *workplace* y del *workplace* al ecosistema. La dignidad multiplica se replica, escala y crea una ventaja competitiva de primer orden. Lo intangible se hace tangible en las relaciones que se tejen entre *workplaces*.

# GESTAMP

Cuando el *workplace* se extiende más allá de las paredes de la fábrica: cómo Gestamp transforma su cadena de valor desde la circularidad y la confianza

**"Pasamos de las ideas a la realidad. La innovación en sostenibilidad no es únicamente digital: requiere conocimiento humano, experiencia técnica y creatividad aplicada a procesos que nacen en los laboratorios y se prueban en casa del cliente."**

**Ernesto Barceló**  
Chief ESG Officer de Gestamp

## Sobre GESTAMP

Gestamp es una multinacional española especializada en el diseño, el desarrollo y la fabricación de componentes estructurales –de carrocería, chasis y mecanismos– para los fabricantes de automóviles. Fundada en 1997 por Francisco J. Riberas –cuya trayectoria en el sector siderúrgico se remonta a 1958, cuando Francisco José Riberas Mera creó Gonvarri, empresa dedicada al procesamiento de acero–, Gestamp desarrolla las mejores soluciones tecnológicas para colaborar con sus clientes en hacer que la movilidad sea cada vez más segura y más sostenible.

Gestamp opera en 24 países, cuenta con 115 plantas industriales, 13 centros de I+D y un equipo de más de 42.000 personas. Gestamp acompaña a sus clientes allí donde están, para poder ofrecer las mejores soluciones tecnológicas para los retos actuales de la industria.

## El desafío: transformar un modelo industrial intensivo en materiales colaborando con la cadena de valor

La industria de la automoción vive un momento de transición estructural que va más allá de la electrificación del vehículo. Durante décadas, el foco de la reducción de emisiones del sector se concentró en el uso del coche (menos consumo, menos emisiones por kilómetro recorrido). Ese enfoque, aunque necesario, deja sin resolver la parte más retadora de la huella de carbono: la que se genera antes de que el vehículo llegue a la carretera, en los procesos de producción de los materiales que lo componen.

En las empresas siderúrgicas, los procesos productivos incorporan procesos térmicos y químicos en que la reducción de emisiones no se logra únicamente cambiando la fuente de energía. El dato lo define con precisión: por cada tonelada de acero primario se generan 3 tCO<sub>2</sub>; el uso de acero reciclado permite reducir ese nivel a 1 tCO<sub>2</sub>, aproximadamente. El acero y el aluminio generan más del 70% de la huella de carbono total de Gestamp; la descarbonización de los materiales (y no solo de la energía) es la palanca de mayor impacto potencial y la más compleja de activar.

Pero la complejidad de este reto no es solo técnica. Es, sobre todo, organizativa, relacional y cultural. Gestamp no puede descarbonizar sus materiales de forma unilateral: el acero que utiliza lo producen las acerías; los estándares de calidad que ese acero debe cumplir los determinan los fabricantes de automóviles. La descarbonización de los materiales de Gestamp es, por definición, un proyecto de la cadena de valor: un proyecto que requiere que los *workplaces* de Gestamp, los de sus proveedores y los de sus clientes se transformen de forma coordinada, con unos objetivos compartidos y con la confianza necesaria para compartir datos, tecnología e innovación.

El reto estratégico de Gestamp para lograr su objetivo de descarbonización es pasar de la innovación en economía circular en la gestión de los materiales a que esta constituya un motor de transformación sostenible de su cadena de valor.

## El proceso de transformación desplegado

La respuesta de Gestamp no siguió una lógica lineal de adentro hacia afuera (primero, operaciones propias; después, la cadena de valor), sino sistémica: actuar simultáneamente en los tres planos de la cadena de valor, articulando cada palanca en función de dónde estaba la mayor oportunidad de impacto.

“La colaboración solo es posible cuando todos los agentes de la cadena de valor comparten un objetivo común. Sin confianza y transparencia, ningún proceso de transformación puede ser realmente exitoso.”

**Ernesto Barceló**

Chief ESG Officer de Gestamp

### Aguas arriba: controlar el origen del material para reducir la huella

El primer movimiento estratégico fue integrar la gestión de la chatarra generada en sus propios procesos de estampación. En 2022, Gestamp adquirió una participación estratégica del 33,3% en Gescrap, grupo multinacional líder en Europa en la gestión de chatarra de alta calidad. Esta decisión transformó la relación de Gestamp con sus residuos: lo que antes era un subproducto del proceso productivo se convirtió en una materia prima secundaria estratégica. La inversión en Gescrap permite a Gestamp potenciar la circularidad de su modelo de negocio, impulsando el uso de su chatarra como materia prima secundaria en la producción de acero de bajas emisiones. Con trazabilidad completa del ciclo de vida del material —desde la recogida y clasificación de la chatarra hasta su reintroducción en el ciclo de producción—, Gestamp facilita la producción de acero con alto contenido reciclado, que podría ser utilizado de nuevo en el sector de automoción.

Sobre esta base, Gestamp construyó una red progresiva de alianzas con las principales acerías del mundo, con el fin de colaborar para homologar materiales de bajas emisiones que cumplieran con los exigentes estándares de la automoción. Entre estas alianzas, destacan los acuerdos con ArcelorMittal y con Tata Steel para el suministro de chatarra para la producción de aceros bajos en emisiones con un alto contenido reciclado. Por otra parte, Gestamp llega a un acuerdo con Acciaieria Arvedi para el suministro prioritario de acero bajo en emisiones, producido con horno eléctrico, y, más recientemente, a un acuerdo con Hydnum Steel para producir un acero con hidrógeno renovable, con una reducción potencial del 98% de emisiones respecto a una acería convencional.

Estos acuerdos no son solo contratos de suministro: son proyectos de cocreación y coinnovación que buscan transformar los *workplaces* de las acerías (sus procesos, sus materiales) tanto como transforman los de Gestamp. La acería que produce acero para Gestamp aprende a gestionar nuevos estándares de calidad para la automoción; Gestamp aprende a incorporar materiales que todavía no tienen el historial técnico del acero convencional. Por tanto, la transformación es bilateral.

### En el propio *workplace*: la eficiencia como credibilidad

Paralelamente a la transformación de la cadena, Gestamp actuó sobre sus propias operaciones con la misma intensidad. La racionalidad era clara: para poder pedir a sus socios que transformaran sus *workplaces*, Gestamp debía demostrar que transformaba el suyo. Los datos lo confirman: desde 2018, Gestamp ha avanzado significativamente en la reducción de las emisiones, pues alcanzó un -45% de tCO2 en 2025 con respecto a 2018.

### Aguas abajo: cocrear con los clientes los componentes desde las primeras etapas del diseño

Los 13 centros de I+D de Gestamp son una red de expertos que trabajan codo a codo con los clientes en el diseño y la cocreación de tecnologías y productos. Los centros de I+D están localizados cerca de los centros de decisión de los fabricantes de vehículos y, en ocasiones, equipos de diseño de productos se implantan durante meses en los equipos de diseño del fabricante.

“Un elemento clave para colaborar con los agentes aguas abajo es la innovación, apoyándonos en nuestros 13 centros de I+D y trabajando nuestros ingenieros directamente con los equipos de diseño del cliente, para fortalecer los vínculos de confianza y alcanzar juntos éxitos compartidos.”

**Ernesto Barceló**  
Chief ESG Officer de Gestamp

## Los elementos facilitadores

Tres han sido los factores que han resultado determinantes para que la transformación de Gestamp haya ido más allá de su *workplace* físico y haya transformado los *workplaces* de su cadena de valor con una propuesta no solo técnica, sino también cultural, para integrar la circularidad como modelo de negocio integral.

**a. La confianza** como condición imprescindible para que todos los eslabones y actores de la cadena

circular cocreen e innoven. En el contexto de la transformación de la cadena de valor, la confianza es la infraestructura que hace posible la colaboración real. Los marcos legales, las certificaciones y los sistemas de trazabilidad digital son condiciones necesarias, pero no suficientes. Sin relaciones humanas de confianza sostenidas en el tiempo, la cadena de valor se bloquea: los datos no fluyen, los proyectos de coinnovación no arrancan y la transformación se detiene en la frontera de cada organización. Gestamp lo ha verificado empíricamente: la confianza se construye con una estrecha colaboración, con una proximidad cotidiana, con la disposición a compartir conocimiento en un contexto que es competitivamente sensible. Los 1.500 ingenieros dedicados solo a I+D, los equipos de diseño que trabajan estrechamente y los codesarrollos con las acerías son la expresión más concreta de este principio organizativo. En un momento en que la IA gana protagonismo, Gestamp reivindica activamente el papel de las personas como el factor diferenciador más difícil de replicar.

“En un contexto marcado por el auge de la IA, reforzamos nuestra apuesta por la inteligencia humana como motor para crear relaciones, desarrollar nuevas soluciones y cocrear, junto con los proveedores y los clientes, conectando realidades que a menudo responden a prioridades distintas.”

**Ernesto Barceló**  
Chief ESG Officer de Gestamp

**b. La gobernanza** desde el máximo nivel como señal de coherencia estratégica. En 2022, el Consejo de Administración aprobó un Plan estratégico ESG a 2025, respaldado por el Comité ESG, compuesto por miembros de la alta dirección y el Comité de Sostenibilidad del Consejo de Administración. Esta estructura garantizó que la agenda de descarbonización de la cadena no fuera delegada en un equipo especializado, sino integrada en los procesos de decisión del negocio y respaldada con recursos reales. Para los socios externos (acerías,

clientes), la implicación del máximo nivel directivo de Gestamp en los proyectos de coinnovación fue una señal de seriedad que facilitó su propio compromiso. La circularidad no fue tratada como una iniciativa de sostenibilidad, sino como una decisión del modelo de negocio: la inversión en Gescrap garantizaba el suministro de materia prima secundaria, generaba trazabilidad y creaba ventaja competitiva ante los OEM.

- c. **La cultura compartida** como ancla en un entorno de incertidumbre regulatoria. La transición al vehículo eléctrico ha seguido una trayectoria más irregular de lo esperado, con ajustes en los objetivos regulatorios europeos, presión competitiva y volatilidad en la demanda. En este contexto, la alineación de todos los actores de la cadena en torno al objetivo del Net Zero Car –un coche con neutralidad de carbono a lo largo de todo su ciclo de vida– ha actuado como brújula estratégica compartida, más estable que cualquier regulación y más movilizadora que cualquier incentivo económico a corto plazo. Esta cultura compartida ha permitido mantener el rumbo cuando las señales externas eran contradictorias y cuando la velocidad de los cambios superaba la capacidad de adaptación individual de cada actor.

## El impacto generado

El impacto de la transformación de Gestamp puede leerse en tres ámbitos, que se refuerzan mutuamente.

**Workplace propio:** una reducción del 45% de las emisiones desde 2018; casi un 100% de residuos reciclados, reutilizados o valorizados, y una red de acuerdos de compra de energía renovable que está acelerando la electrificación de sus procesos productivos.

**Workplace de los proveedores:** un ecosistema de alianzas con las principales acerías del mundo –ArcelorMittal, Tata Steel, Acciaieria Arvedi, Hydnum Steel–, que ha transformado la forma en que estas organizaciones diseñan, producen y certifican sus materiales para la automoción. La chatarra que genera Gestamp se ha convertido en una materia prima secundaria estratégica para las acerías que producen acero de bajas emisiones que antes no existía.

Los *workplaces* de estas acerías han incorporado nuevos procesos, nuevas métricas y nuevos modelos de relación con sus clientes. El acuerdo con Hydnum Steel anticipa una reducción potencial del 98% de las emisiones respecto a una acería convencional.

**Workplaces de los clientes:** los fabricantes de automóviles que trabajan con Gestamp podrán acceder a componentes verificablemente más circulares y con menor huella de carbono, lo cual les permite avanzar en sus propios compromisos de alcance 3 sin tener que resolver el problema de la descarbonización de los materiales de forma unilateral. El codiseño de piezas como el proyecto Toyota-SSAB-Gestamp ejemplifica cómo la innovación circular en el *workplace* de Gestamp se traduce en una transformación del *workplace* del cliente: nuevos materiales, nuevos procesos, nuevas capacidades organizativas desarrolladas conjuntamente. La participación en Catena-X, un ecosistema colaborativo y de datos abiertos para la industria de la automoción, hace que estos resultados sean trazables y auditables a escala de ecosistema, lo cual convierte la circularidad en una métrica verificada y no solo en una aspiración declarada.

## Aprendizajes

**La descarbonización de la cadena de valor requiere transformar los *workplaces*, y no solo firmar compromisos.**

Los compromisos de alcance 3 solo se convierten en realidad cuando los actores de la cadena trabajan juntos (físicamente, en los mismos espacios, con los mismos datos), para resolver problemas técnicos concretos que ninguno de ellos puede resolver por separado. La firma de acuerdos de suministro de acero verde es el resultado visible de años de cotrabajo invisible: ingenieros que conviven, materiales que se homologan conjuntamente, laboratorios que se abren al socio. El papel no descarboniza; la presencia, sí.

**La circularidad escala cuando se convierte en modelo de negocio y transforma todos los *workplaces* implicados.**

La inversión en Gescrap fue una decisión de negocio antes que una decisión de sostenibilidad: garantizaba el suministro de materia prima secundaria, genera una trazabilidad verificable y crea una ventaja competitiva ante los OEM que necesitan acero de bajas emisiones.

Cuando la circularidad crea un valor económico directo y controlable, deja de depender de la voluntad individual y se integra en la lógica del sistema. Las organizaciones que tratan la circularidad como una iniciativa verde periférica la ven languidecer en la brecha entre la relevancia declarada y su implementación real (exactamente la brecha que el Barómetro documenta como la más persistente de la dimensión ambiental).

“Entendemos la circularidad como la convivencia entre la economía lineal y la circular: sistemas productivos capaces de integrar, de forma eficiente, la chatarra –tanto de final de vida como de preconsumo– con el acero producido a partir de mineral de hierro. Sin embargo, en la práctica, estos sistemas de close loop a menudo no están preparados para encontrarse a uno mismo, al operar simultáneamente como cliente y proveedor.”

**Ernesto Barceló**

Chief ESG Officer de Gestamp

**La confianza en la cadena de valor** no se construye con contratos, sino con presencia. La cocreación real, que es la que transforma los *workplaces*, más allá de los acuerdos formales, requiere ingenieros que se desplazan, equipos que colaboran y problemas que se resuelven conjuntamente en tiempo real. Esta presencia no puede ser sustituida por plataformas digitales, aunque sí es cierto que las plataformas digitales la hacen más eficiente y escalable, en cuanto se ha forjado la confianza. El orden importa para la colaboración entre los *workplaces*: primero se construye la relación, y la tecnología contribuye a consolidarla. Catena-X es valiosa porque responde al desafío de cómo verificar la trazabilidad del ciclo de vida del material a escala de ecosistema.

Antes de digitalizar la cadena de valor, la pregunta que las organizaciones deben responder es qué comportamientos concretos cambia la plataforma y qué datos específicos hacen posible la transformación que se persigue. Sin esta respuesta, la digitalización produce datos sin impacto real. La digitalización sin propósito y sin personas no descarboniza.

“Nuestro equilibrio entre ligereza y seguridad en nuestros componentes para el vehículo lo podemos extrapolar al símil del uso exhaustivo de los datos y la digitalización. La tecnología es capaz de sostener casi cualquier cosa, pero necesita un propósito y un impacto real. Debemos evitar la incoherencia de avanzar en la descarbonización del vehículo mientras aumentamos la huella de carbono de la nube.”

# GIRBAU

G-Seeds: cuando la cultura sostenible se convierte en moneda de cambio para transformar el ecosistema de *workplaces*

**"Hablar de las emisiones de CO<sub>2</sub> puede resultar un tema complejo y poco familiar para muchas personas de la organización. Decidimos crear una moneda para hacerlo cercano, comprensible y, sobre todo, propio."**

**Mercè Girbau**

Presidenta y consejera delegada de Girbau

## Sobre GIRBAU

Girbau es una empresa familiar catalana con sede en Vic especializada en el diseño, el desarrollo, la fabricación y la comercialización de maquinaria industrial para lavanderías. Su historia se remonta a 1920, cuando Pere Girbau Barbosa creó un primer taller de fabricación y reparación de aparatos electromecánicos en Vic. Con su hijo Joan, comenzó a fabricar las primeras lavadoras. La segunda generación –los hermanos Pere, Toni y Teresa Girbau– especializó la empresa en maquinaria industrial para lavanderías. Hoy, la tercera generación, encabezada por Mercè y Pere Girbau como presidenta y consejeros delegados, lidera una empresa global con la vocación de ser un referente en sostenibilidad del sector industrial.

Girbau opera en un sector caracterizado por unas máquinas de alta complejidad que requieren grandes volúmenes de agua y de energía para su funcionamiento, unas cadenas de suministro internacionales fragmentadas y una demanda creciente de soluciones ecoeficientes por parte de los clientes, que operan en sectores como la hostelería, la sanidad o los servicios industriales. Actualmente, la empresa cuenta con siete plantas de fabricación en España, Francia, Estados Unidos y China; equipos instalados en más de 130 países; más de 10.000 máquinas vendidas anualmente, y 3.500 proveedores activos. Como parte de su compromiso ambiental, Girbau se ha fijado el objetivo de alcanzar la neutralidad de carbono en 2030 y ya ha reducido un 35% sus emisiones de los alcances 1 y 2 desde 2021. En 2026, Girbau obtuvo la Medalla de Oro de EcoVadis, que la sitúa entre el 4% de las empresas mejor valoradas a escala mundial y la convierte en la única del sector de la maquinaria industrial de alta capacidad para lavandería en alcanzar este nivel.

## El desafío: cómo transformar los *workplaces* a través de incentivos que hacen tangible y posibilitan la descarbonización efectiva

Para Girbau, al igual que para la mayoría de los fabricantes de bienes de equipo de alta intensidad energética, el desafío de la sostenibilidad tiene una dimensión específica. El mayor impacto ambiental de la organización no está en sus fábricas e instalaciones, sino fuera de ellas: en los *workplaces* de sus clientes, proveedores o colaboradores externos. Las emisiones de alcance 3.11 –específicamente, en la categoría de uso de los productos vendidos– representan el 96% de las emisiones totales de gases de efecto invernadero de Girbau. Es decir, cada lavadora industrial fabricada y comercializada por Girbau genera, a lo largo de su vida útil en las instalaciones de sus clientes, unas emisiones veinte veces superiores a las derivadas de su proceso de fabricación.

Este dato, por sí solo, plantea de manera muy nítida el desafío estratégico de Girbau: si quiere ser una empresa realmente sostenible, necesita transformar no solo sus propias operaciones, sino el modo de funcionamiento de sus productos funcionan en los *workplaces* de sus clientes. Y, para lograrlo, necesita que todas las personas de la organización (diseñadores, ingenieros de compras, responsables de producción, equipos de ventas, servicios técnicos) entiendan su contribución específica a ese objetivo, y que sus acciones diarias en el *workplace* propio estén alienadas con dicho objetivo.

Una de las cuestiones que tuvieron que afrontar para que la cultura de la descarbonización permeara a toda la organización era la falta de capilaridad real del objetivo. El hecho de que el indicador vinculado a la retribución flexible de los colaboradores para medir la reducción de CO<sub>2</sub> estuviera focalizado en las emisiones de alcances 1 y 2 concentraba la capacidad de decisión en unas pocas personas y quedaba demasiado alejado del día a día operativo y del lenguaje que utilizaban la mayoría de las personas de la empresa. Por ello, cuando se propone el desafío de que el objetivo sea compartido para que pueda trasladarse y comunicarse en todas las interacciones de las personas trabajadoras con la cadena de valor, se plantea como un reto de lenguaje y narrativa.

La pregunta que Mercè Girbau y Joan Vilaseca, Sustainability Officer, se formularon fue: **¿Cómo hacer que la reducción de emisiones de alcance 3 (el 96% del impacto real) se convierta en algo que todo el personal de Girbau pueda entender, visualizar de manera clara e integrar en su trabajo del día a día?**

“Las emisiones de CO<sub>2</sub> suelen percibirse como un concepto técnico y lejano para la mayoría de los colaboradores. Por ello, la definición de un objetivo colaborativo debe ir acompañada de una narrativa que lo acerque a su realidad y facilite su comprensión, para fomentar la integración de los objetivos de reducción de emisiones en sus actividades diarias.”

**Joan Vilaseca**

Sustainability Officer, Girbau

## El proceso de transformación desplegado

La respuesta a esta pregunta fue la creación de un proyecto innovador: G-Seeds, una moneda interna de sostenibilidad que conecta la reducción de las emisiones de alcance 3.11 con la compensación variable de los empleados de la empresa. La innovación conceptual de G-Seeds es profunda, aunque su formulación sea aparentemente sencilla: en vez de intentar que las personas de Girbau entendieran conceptualmente las emisiones de CO<sub>2</sub> (un término técnico, abstracto y, en cierto modo, distante de la experiencia cotidiana), se creó una moneda que tradujera ese impacto a un lenguaje entendible y tangible, directamente vinculado a los comportamientos y a las decisiones de cada área y función.

En este sentido, cada G-Seed tiene una correlación directa con la reducción de emisiones de alcance 3. Cada decisión que toma un diseñador (optar por un componente más eficiente energéticamente), un responsable de compras (seleccionar a un proveedor con menor huella de carbono), un ingeniero de producto (desarrollar una lavadora que consuma un 20% menos de energía) o un comercial

(priorizar la venta de productos más eficientes, aunque tengan un precio más elevado) genera más o menos G-Seeds. **La moneda hace visible lo que antes era intangible: la conexión directa entre el trabajo cotidiano de cada persona y el impacto ambiental real de los productos de Girbau en los *workplaces* de sus clientes.**

El despliegue del proyecto fue un **proceso de construcción de narrativa y de transformación cultural**. Mercè Girbau asumió personalmente el rol de sponsor del proyecto, y ello le otorgó desde el principio la legitimidad y la visibilidad necesarias para que no fuera percibido como una iniciativa departamental, sino como una ambición corporativa que necesitaba el apoyo de todos. La participación fue también un elemento clave para lograr la aceptación de ese proceso de cambio: el equipo de Sostenibilidad, liderado por Joan Vilaseca, activó un **proceso de cocreación del indicador**, la metodología, la medición y el etiquetado con los equipos responsables del producto. De esta manera, las personas de la empresa que mejor conocen las decisiones de diseño que tienen más impacto en el consumo energético de las máquinas en uso son las que proporcionaron sus conocimientos para el diseño de las etiquetas vinculadas al producto.

La familiarización con la moneda requirió una labor específica de **comunicación interna y de escucha activa**. En este sentido, se diseñaron formaciones, concebidas como espacios de debate y participación, se crearon materiales y se ofrecieron webinars abiertos a la reflexión. Este enfoque abierto y transparente permitió recoger las inquietudes reales de las personas trabajadoras y suscitar su interés por entender cómo su trabajo concreto podía influir en los objetivos de G-Seeds. El resultado fue revelador: muchos colaboradores comenzaron a solicitar proactivamente más información para entender de qué modo su área específica podía contribuir. **La sostenibilidad dejó de ser algo que la empresa comunicaba a sus empleados y se convirtió en algo que los empleados querían entender y actuar al respecto.**

“La comunicación pedagógica a toda la plantilla fue clave para la consolidación y el éxito del proyecto. Fue necesario capacitar y comunicar nuestros impactos ambientales y familiarizar a los colaboradores en los conceptos y las categorías de los alcances 1, 2 y 3, para que comprendieran cómo podían contribuir a minimizar estos impactos.”

Joan Vilaseca, Sustainability Officer, Girbau

La **gobernanza del sistema** se articuló mediante un seguimiento mensual del indicador, la corrección de las desviaciones respecto al objetivo y la transparencia total de los resultados, fueran estos positivos o no. Esta transparencia, en un entorno en que los indicadores de sostenibilidad a menudo se comunican selectivamente, fue una de las señales culturales más potentes que Girbau envió a su organización: los objetivos de G-Seeds son reales, su medición es rigurosa y sus resultados, independientemente de su signo, se comparten.

## Los elementos facilitadores

Tres factores explican por qué G-Seeds funcionó donde otros programas de *engagement* en materia de sostenibilidad no habían llegado con la misma profundidad.

- a. **El liderazgo desde la convicción personal**, no desde el cargo. El factor más determinante del éxito de G-Seeds no fue su diseño técnico, sino el hecho de que Mercè Girbau lo liderara con convicción genuina y presencia activa. En una empresa familiar en que el liderazgo tiene una dimensión relacional especialmente fuerte, la implicación directa y visible de los consejeros delegados en la comunicación y el seguimiento del proyecto fue la señal más potente de que G-Seeds era una prioridad real, no una iniciativa de reporte. Cuando el liderazgo actúa por convicción, la organización lo percibe. Y, cuando lo percibe, responde de forma cualitativamente diferente que ante una obligación impuesta.

“La presencia de un sponsor de alto nivel junto con la creación de estructuras de gobernanza vinculadas a objetivos de retribución son fundamentales para la implementación y el éxito del proyecto.”

**Joan Vilaseca**

Sustainability Officer, Girbau

**b. La cocreación y la participación** en el *workplace* como parte esencial del proceso. La decisión de cocrear el indicador, la metodología y el etiquetado con los equipos responsables del producto (en vez de diseñarlo centralmente y comunicarlo) tuvo dos efectos simultáneos. El primero fue técnico: las personas que conocen mejor el producto son las que pueden identificar con mayor precisión qué decisiones de diseño tienen más impacto en las emisiones de uso. El segundo fue cultural: las personas que han participado en el diseño de un sistema de medición se sienten responsables de sus resultados. La diferencia entre un objetivo que te han asignado y un objetivo que has ayudado a construir es la diferencia entre el cumplimiento y el compromiso.

**c. La comunicación: la traducción del CO<sub>2</sub> al lenguaje del trabajo cotidiano.** El diseño conceptual de G-Seeds resolvió el problema más difícil de cualquier programa de sostenibilidad interna: la distancia entre el indicador global (cuántas toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente se reducen en toda la cadena) y la decisión individual (qué componente específico incluyo en esta nueva lavadora, qué proveedor selecciono para este contrato, qué argumento uso con este cliente para justificar el precio de un equipo más eficiente). Al crear una moneda que opera como una interfaz entre ambos planos, Girbau convirtió la descarbonización en algo que cada persona puede visualizar, medir y mejorar desde su propia área de responsabilidad.

## El impacto generado

El impacto de G-Seeds puede leerse en cuatro dimensiones, que se refuerzan mutuamente.

Si tomamos en consideración el **impacto ambiental directo, la iniciativa contribuyó a una reducción del**

**33%** de las emisiones de alcance 3 en 2025 respecto a los datos de 2023 como año base: un resultado especialmente significativo si se tiene en cuenta que estas emisiones se producen mayoritariamente en los *workplaces* de los clientes de Girbau, fuera de su control directo, y que requieren cambios en el diseño del producto y en los patrones de uso para materializarse.

**En el ámbito del *workplace* propio**, G-Seeds impulsó cambios relevantes en la oferta de valor, tanto en el producto como en el ecodiseño. G-Seeds aceleró una transformación que ya estaba en marcha, pero que el sistema de incentivos no había terminado de consolidar: la apuesta por el ecodiseño como eje de innovación. Por ejemplo, las lavadoras Genius pueden incorporar un tanque recuperador de agua en que el agua del enjuague se utiliza para el lavado siguiente, lo cual supone un ahorro de hasta el 35% de agua, y están digitalizadas para optimizar sus ciclos de funcionamiento y reducir el consumo energético. Y otro ejemplo es el lanzamiento de The Zero Platform: una plataforma de productos complementarios en clave de ahorro de consumo, eficiencia y sostenibilidad, para contrarrestar las emisiones de las máquinas y de los procesos básicos. La lógica del producto ha cambiado: la eficiencia energética en el *workplace* del cliente no es un atributo adicional, sino el criterio de diseño principal.

En el terreno del ***workplace* de los clientes**, esto se vehicula a través de la oferta de valor proporcionada. G-Seeds impulsó un cambio en el mix de ventas que tiene repercusiones estratégicas de largo alcance: la priorización de aquellos productos con menor impacto ambiental, aunque tengan precios más altos, con argumentos sólidos, que integran la sostenibilidad y el retorno de la inversión como factores diferenciales del producto.

Los potenciales impactos medioambientales y sociales han pasado a convertirse en criterios de descatalogación del *portfolio*: los productos que no cumplen los umbrales de eficiencia no solo dejan de desarrollarse, sino que se evalúa su retirada del *portfolio* de manera gradual. Este es el indicador más claro de que **G-Seeds ha cambiado la lógica de la toma de decisiones del negocio**, y no solo la comunicación interna. Además, al reforzarse en el *portfolio* los productos con menor impacto ambiental, el impacto directo en la descarbonización de los *workplaces* de los clientes es fundamental.

“G-Seeds nos permitió ser más conscientes de nuestros impactos ambientales y comprender las conexiones entre las distintas fases del negocio, y ello nos ha ayudado a tomar decisiones más estratégicas en la creación y la mejora de nuestra oferta, potenciar las prácticas de ecodiseño, y ofrecer estas soluciones, coherentes y alineadas con nuestro propósito, a nuestros clientes.”

**Joan Vilaseca**

Sustainability Officer, Girbau

Un aspecto relevante es el del **reconocimiento externo**. Gracias a G-Seeds, entre otras iniciativas, Girbau obtuvo la Medalla de Oro de EcoVadis en 2026 (el año anterior había obtenido la de Bronce), lo que la sitúa entre el 4% de las empresas mejor valoradas a escala mundial y la convierte en la única del sector de la maquinaria industrial para el cuidado textil en alcanzar este nivel. Este salto no es solo reputacional: reafirma el posicionamiento y el propósito de Girbau y es una señal para los más de 3.5000 proveedores de Girbau y para sus clientes de que la exigencia y el compromiso de la empresa de integrar la sostenibilidad en la cadena de valor es real.

Finalmente, y no por ello menos importante: G-Seeds **posiciona a Girbau de forma ventajosa ante la regulación europea**. El Reglamento de Ecodiseño para Productos Sostenibles y el Pasaporte Digital de Producto (que tiene como objetivo almacenar información sobre la huella de carbono, la reparabilidad y la trazabilidad de los materiales a lo largo de toda la cadena de valor) convertirán en obligatorio algo que Girbau ya está realizando voluntariamente. **Anticiparse a la regulación**, en este caso, no solo indica proactividad ante el cumplimiento: se trata de una decisión de posicionamiento competitivo y de reputación corporativa, que expresa la voluntad de generar cambios profundos y de impacto en el ecosistema de *workplaces* en que Girbau tiene capacidad de influir.

## Aprendizajes

Algunos de los aprendizajes que G-Seeds nos proporciona son:

**Narrativa entendible y aplicada a la realidad operativa.** El *workplace* sostenible empieza por **hacer la sostenibilidad comprensible a todas las personas**. A menudo, uno de los principales obstáculos para la transformación sostenible interna es la distancia y la complejidad conceptual entre los indicadores globales y la experiencia y el trabajo diario de las personas. G-Seeds demuestra que esta brecha puede superarse si existe una narrativa, un proyecto simbólico y mensajes clave que traduzcan un objetivo corporativo al lenguaje concreto de cada función. Este es un aprendizaje fundamental para diseñar programas de *engagement* interno: antes de desplegar sus iniciativas, las empresas deben preguntarse de qué modo entiende exactamente cada persona de la organización cómo su trabajo cotidiano afecta el impacto ambiental de la empresa.

“La transparencia y la definición de objetivos alcanzables son fundamentales para el éxito y el compromiso de los colaboradores. Resulta clave comunicar claramente qué se hace, por qué se hace y cómo cada persona puede contribuir activamente a ello.”

**Joan Vilaseca**

Sustainability Officer, Girbau

**Incentivos que reflejen un compromiso real.** Los incentivos son catalizadores de cambios culturales en el *workplace* cuando están conectados a un impacto real, no al cumplimiento. La vinculación de G-Seeds a la compensación variable no fue una decisión meramente financiera: fue una decisión cultural. Señalaba que la reducción de las emisiones de alcance 3 era tan importante para la empresa como cualquier otro indicador de negocio. Cuando los sistemas de incentivos alinean el interés individual con el objetivo colectivo, la sostenibilidad y el negocio son la misma cosa.

La **cocreación** genera responsabilidad e implicación real, mientras que la comunicación genera conocimiento, que no necesariamente se traduce en acción. Las personas que han participado en el diseño del sistema actúan de forma diferente a las que han recibido el sistema ya diseñado. La inversión de tiempo y el proceso que requiere la cocreación (que siempre parece más lenta que la implantación directa) generan un retorno cultural y un impacto tangible en el *workplace* que ningún programa de formación puede replicar con la misma profundidad. La transparencia y la confianza generadas actúan asimismo como amplificadores de los *workplaces* inclusivos, en que todos se sienten escuchados y son partícipes del cambio.

**Cuando el *workplace* cambia, el ecosistema cambia.**

La transformación más profunda que G-Seeds ha desencadenado no ocurrió dentro de las fábricas de Girbau: se produjo en los *workplaces* de sus clientes, a través de unos productos más eficientes, que consumen menos energía en uso; en los *workplaces* de sus proveedores, a través de unos criterios de compra sostenible más exigentes, y en el mercado, a través de un mix de ventas que prioriza los productos con menor impacto ambiental. El *workplace* de Girbau es el origen de la transformación, pero no su límite. Cuando una organización integra la sostenibilidad en su cultura y en sus incentivos, los cambios que produce trascienden inevitablemente sus propios muros.

**Anticipar la regulación desde la convicción** es más rentable que adaptarse a ella desde la obligación. Girbau comenzó a trabajar en el ecodiseño y en la medición de las emisiones de alcance 3 antes de que la regulación europea lo exigiera. El Reglamento de Ecodiseño y el Pasaporte Digital de Producto están convirtiendo en obligatorio lo que Girbau ya está aplicando. Las organizaciones que construyen su agenda de sostenibilidad sobre la convicción de que crea valor (y no en función de la presión del cumplimiento) llegan a los momentos regulatorios con ventaja: no solo cumplen, sino que lideran y son las que construyen realmente los *workplaces* sostenibles del futuro.

# 6. Conclusiones:

## El Decálogo del Liderazgo del *Workplace* Sostenible

La idea que surge con más fuerza en esta segunda edición del Barómetro es que la sostenibilidad ha ganado centralidad estratégica, pero que la capacidad de las organizaciones para gestionarla en los *workplaces* con coherencia e impacto real no ha crecido al mismo ritmo que la ambición declarada.

Este decálogo del liderazgo del *workplace* sostenible presenta algunas ideas para gestionar esta brecha, basadas en las tendencias analizadas, en los resultados de la consulta cuantitativa y cualitativa y en las voces expertas de las empresas que ya están gestionando este desafío de manera efectiva. A partir de estas conclusiones y reflexiones –pero también basándonos en el decálogo propuesto en la edición anterior–, presentamos diez principios que son un conjunto de invitaciones a la acción, dirigidas a quienes han de integrar la sostenibilidad en sus *workplaces*.

Están ordenados para construir una progresión: desde el diseño de las condiciones estructurales que posibilitan el liderazgo sostenible en los *workplaces* hasta el legado y la continuidad: la capacitación y el empoderamiento de los/as líderes que han de ejercerlo en el futuro.

### 1. Diseñar las estructuras necesarias para que la sostenibilidad pueda generar impacto

Existe un desafío estructural que atraviesa el liderazgo sostenible en la mayoría de las empresas y que aumenta a medida que la sostenibilidad gana centralidad en la estrategia de negocio. Por una parte, se evalúa a quienes lideran la sostenibilidad por su contribución al crecimiento, a la resiliencia y a la gestión del riesgo y la oportunidad de la empresa, pero con frecuencia estas personas desempeñan su labor sin acceso formal a la asignación de capital, sin responsabilidad directa sobre el resultado económico y sin integración real en los mecanismos que determinan estos resultados. Esta brecha para ejercer el liderazgo de manera efectiva no es tanto de competencia o de convicción, sino más bien de diseño estructural, de cómo están diseñados los procesos. Ello implica que, por mucho esfuerzo individual que haya, sino se toman decisiones estructurales de gestión no podrán alinearse los resultados esperados con las expectativas que se tienen sobre el rol.

Para que el *workplace* sostenible sea una realidad, **las estructuras de gobernanza deben reflejar el alcance real que se espera de la función.**



Esto implica unas decisiones concretas: la participación en decisiones sobre inversiones con impacto ambiental o social, la integración de métricas de sostenibilidad en los sistemas de evaluación y compensación de todas las funciones, y el acceso directo a los espacios donde se toman las decisiones estratégicas. Y ello implica que quien ejerce el liderazgo sostenible no sea solo consultado o consultada en el proceso, sino que su opinión y sus conocimientos tengan un peso real en la toma de decisiones final. La distancia entre la sostenibilidad declarada en la estrategia y la sostenibilidad integrada en la operativa no es una cuestión de comunicación o de madurez de la función; es una cuestión de arquitectura organizativa, que el máximo nivel directivo tiene la responsabilidad de resolver.

## 2. Activar la escucha activa como inteligencia estratégica del *workplace*

La **dobles materialidad** ha ocupado hasta ahora un espacio predominantemente de cumplimiento en la agenda de sostenibilidad de las organizaciones: un ejercicio vinculado al reporte que se realiza con cierta periodicidad, que produce un documento de rendición de cuentas alineado con las exigencias del reporte, pero que raramente retroalimenta de forma sustantiva la estrategia corporativa (no solo la de sostenibilidad), así como las decisiones operativas del *workplace*. Sin embargo, su potencial real es radicalmente distinto: cuando se diseña como un sistema de escucha activa y continuada de los grupos de relación – personas empleadas, comunidades, empresas proveedoras, clientes, comunidad inversora...–, la materialidad se convierte en el **mecanismo de inteligencia más completo que una organización puede activar para anticipar riesgos, identificar oportunidades, evaluar la naturaleza de sus impactos** y calibrar la coherencia entre la agenda que comunica y los resultados que su ecosistema considera que está generando realmente.

Se trata de una transformación más cultural que técnica, ya que implica que quienes lideran el *workplace* sostenible desarrollen la **capacidad de "leer" e interpretar con precisión las señales que sus organizaciones emiten y reciben, incluyendo las que puedan ser más incómodas para la organización**. Las personas que trabajan en un espacio perciben con una nitidez que los cuadros de mando raramente captan cuándo existe disonancia entre lo que se declara y lo que se practica. Incorporar esta percepción como dato de gestión –a través de encuestas, conversaciones estructuradas, canales de *feedback* genuinamente bidireccionales– no es solo una práctica de escucha: es la fuente de inteligencia más honesta sobre el estado real del *workplace* sostenible.



### 3. Aprender a abordar el sistema informal de cada organización

Las empresas tienen dos estructuras superpuestas: la formal, que aparece en los organigramas y en los documentos de gobernanza, y la informal, que determina realmente cómo fluyen y se toman las decisiones, dónde reside la influencia efectiva y qué iniciativas prosperan o se detienen. El liderazgo sostenible que opera únicamente en la estructura formal tiene acceso a los canales establecidos, pero no necesariamente a los espacios donde se construye la agenda real. **Quienes lideran la sostenibilidad de manera más efectiva son quienes han invertido tiempo en comprender la cultura organizacional en profundidad –quiénes son los referentes informales, cómo se forman las coaliciones, qué narrativas generan adhesión y cuáles generan resistencia–** y que utilizan esos conocimientos para encontrar rutas de influencia que el organigrama no dibuja.

Esta inteligencia organizacional es una competencia de liderazgo compleja, que combina la sensibilidad de quien observa y analiza aspectos clave de la cultura y de los valores de la empresa con rigor estratégico, para poder encontrar los ámbitos y a las personas en las que apoyarse para la gestión del cambio sostenible. El liderazgo efectivo del *workplace* sostenible tiene la **capacidad de identificar en qué equipos y con qué personas puede avanzar de manera informal la transformación sostenible antes de que las estructuras formales la adopten**. Esto implica también saber detectar qué alianzas internas pueden acelerar decisiones que quedarían relegadas en la lista de prioridades, reconocer cuándo es el momento más adecuado para activar el cambio en la organización y cuándo esta necesita tiempo para consolidar lo que se ha conseguido: estas son las competencias que distinguen el liderazgo sostenible que transforma la cultura del que se limita a gestionar correctamente su función.



### 4. Cultivar la credibilidad a través de los fracasos, no solo de los éxitos

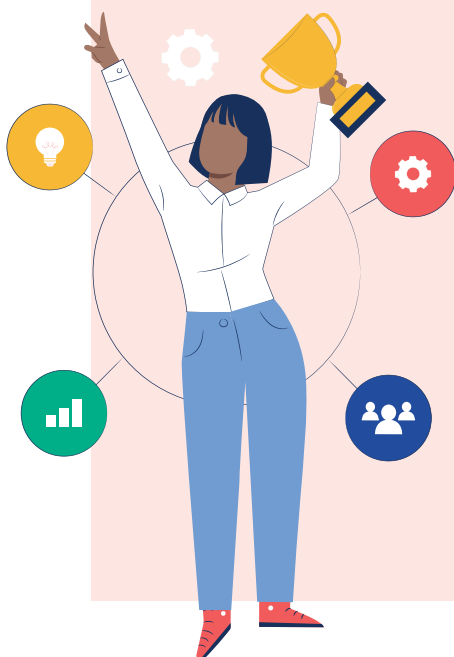
La sostenibilidad corporativa ha construido durante años una cultura de la comunicación orientada preferentemente a compartir los éxitos: los objetivos alcanzados, las certificaciones obtenidas, los compromisos cumplidos. Esta tendencia, comprensible en un entorno de escrutinio creciente, ha generado un efecto secundario que erosiona precisamente lo que pretende proteger: la credibilidad. Los grupos de interés –personas empleadas, comunidad inversora, clientes y organismos reguladores– han desarrollado una capacidad de lectura crítica, muy influida por el incremento de las prácticas de *greenwashing*, que les permite distinguir cada vez con más precisión entre la comunicación de los logros reales y la gestión selectiva de la narrativa para mostrar solo los aspectos positivos que matizan otros que no lo son tanto. La exigencia de autenticidad vinculada a la responsabilidad implica que, cuando perciben lo segundo, la confianza se deteriora de forma difícilmente reversible e incluso propicia que la empresa pierda la licencia para operar.



La credibilidad del liderazgo sostenible se construye también con la honestidad de manifestar lo que no ha funcionado y con la vulnerabilidad –o la valentía– de reconocer públicamente que un compromiso no se ha cumplido en los plazos previstos o que una iniciativa no ha generado el impacto esperado y, sobre todo, cuando se demuestran los aprendizajes y se explica que esa experiencia ha servido a la organización para mejorar. Esto es un signo de madurez y de transparencia que los grupos de relación, en un entorno polarizado y con tendencia a falsificar hechos y datos, valoran cada vez más. En el *workplace*, esta honestidad se convierte, además, en una **señal cultural que refuerza el *engagement* interno**, ya que posibilita que las personas experimenten, se equivoquen y aprendan, condiciones indispensables para que cualquier innovación sostenible genuina tenga cabida.

## 5. Diseñar "quick wins" con visión sistémica

La transformación sostenible del *workplace* opera en dos (o incluso tres) horizontes temporales, que se retroalimentan mutuamente y que con frecuencia se gestionan como si fueran incompatibles o excluyentes. El horizonte a largo plazo, centrado en la transformación cultural, el cambio de modelo de negocio y la integración de la sostenibilidad en el sistema operativo central, requiere persistencia y una tolerancia a la incertidumbre que pocas organizaciones sostienen de manera espontánea. El horizonte a corto plazo, centrado en las iniciativas con impacto visible, los resultados medibles y las señales tangibles de que algo está cambiando, genera el impulso y la respuesta inmediata interna, consigue el apoyo ejecutivo y convierte a las voces escépticas en aliadas. Sin victorias visibles, la agenda de largo plazo pierde fuerza antes de producir resultados, que son normalmente más intangibles y difíciles de visibilizar. Pero, sin una visión sistémica y de cambio a largo plazo, las victorias rápidas se van acumulando sin generar una transformación real.



El liderazgo sostenible de alto impacto tiene la **capacidad de diseñar las iniciativas de corto plazo de forma que refuercen y vayan creando el camino para la visión a largo plazo**. Una "victoria rápida" bien diseñada es un logro que se comunica y comparte, que genera adhesión y entusiasmo, y que demuestra a toda la organización que la agenda de sostenibilidad no es ambigua, sino que produce resultados reales en el *workplace* cotidiano. Asimismo, también constituye un "piloto" que permite obtener *buy-in* interno para las decisiones con impactos más estructurales, más adelante. Es importante tener claro el proceso: cada logro ha de facilitar el camino al siguiente, de forma que la organización avance con una aceleración acumulada, y no solo con iniciativas aisladas que se suceden sin ninguna lógica progresiva.

## 6. Gestionar el bienestar como variable de rendimiento

El bienestar de las personas que trabajan en un *workplace* sostenible se ha tratado durante demasiado tiempo como un conjunto de beneficios y servicios que la empresa ofrece a las personas empleadas: programas de salud, espacios de descanso, flexibilidad horaria. Esta concepción, aunque relevante y necesaria, sitúa el bienestar en la periferia de la gestión organizativa, como algo que se añade al trabajo, pero que no forma parte de cómo se organiza el trabajo y cómo se lidera. Lo que el momento actual de disrupción continua exige es lo contrario: entender el bienestar integral –físico, emocional, económico y de propósito– como una variable directa del rendimiento organizacional, cuya gestión deliberada determina la capacidad de la organización para activar el músculo de la resiliencia y de la adaptabilidad, y le permite operar en entornos de alta complejidad y presión sostenida.

Las personas llegan al *workplace* desde una experiencia de inseguridad multidimensional que condiciona su atención, su capacidad de decisión y su disposición al aprendizaje. Un *workplace* que ignora esta realidad no solo tiene un problema ético: tiene un problema de rendimiento. Por el contrario, **las organizaciones que diseñan activamente las condiciones de bienestar en el *workplace*** –una carga de trabajo razonable, unas expectativas claras, la seguridad psicológica para expresar sus preocupaciones, la conexión entre el trabajo individual y un propósito colectivo comprensible– generan las condiciones en las que las personas pueden sostener el nivel de compromiso, creatividad y resiliencia que la transformación sostenible requiere. De este modo, el bienestar se convierte en la condición indispensable para que las personas aporten lo mejor al proyecto colectivo.



## 7. Adaptarse al contexto sin renunciar a la dirección

El liderazgo sostenible de alto impacto requiere una combinación que parece contradictoria: la adaptabilidad del camaleón y la firmeza estratégica de la brújula. Quienes lideran la sostenibilidad de manera más efectiva adaptan su estilo, su lenguaje y su enfoque al estado de ánimo de la organización en cada momento –actuando como voces inspiradoras cuando el contexto lo reclama, pero también como arquitectos de consenso cuando la organización necesita discreción.

Esta capacidad de adaptación tiene una dimensión geopolítica y regulatoria que resulta especialmente relevante en el momento actual para abordar unos marcos regulatorios divergentes según la jurisdicción, interpretar cómo los movimientos geopolíticos globales se traducen en riesgos y oportunidades concretos para el modelo de negocio, y ajustar la narrativa y las métricas según el contexto de cada audiencia sin perder la coherencia interna. Debe hacerse de una forma ni



tan rígida que genere rechazo, ni tan flexible que haga perder credibilidad: esta es la zona en que el liderazgo sostenible puede ejercer una influencia real en unos entornos que no siempre están preparados para escuchar lo que necesitan oír. **La adaptación al contexto no es oportunismo, sino pragmatismo, para que la agenda pueda seguir desplegándose.** Es la forma más tenaz de mantener viva una visión a largo plazo en organizaciones que operan a corto plazo.

## 8. Convertir la sostenibilidad en una competencia de toda la organización

La sostenibilidad no puede seguir siendo una disciplina que un equipo especializado domina y que el resto de la organización delega y no integra como propia. Cuando la agenda ESG se gestiona principalmente en el departamento de sostenibilidad, puede que la empresa haya construido un sistema eficiente para gestionar el reporte, pero no para transformar el *workplace*. La integración real se produce cuando cada función –finanzas, compras, operaciones, recursos humanos, diseño del producto, ventas– ha incorporado criterios de sostenibilidad en sus propios procesos de decisión y no necesita que nadie de sostenibilidad se los recuerde. La evidencia más clara de la integración de la sostenibilidad en el *workplace* no es tanto el tamaño del equipo de sostenibilidad sino más bien la manera de operar de la empresa en el *workplace* propio y de su cadena de valor de manera sostenible, con independencia de ese equipo.

Construir esta **capacidad de liderazgo sostenible compartida y distribuida requiere una inversión consciente** en formación práctica, en el diseño de unas métricas accesibles para todas las funciones y en la creación de unos proyectos transversales que permitan a personas de distintos departamentos colaborar en la resolución de unos retos de sostenibilidad específicos. Requiere también identificar y cultivar a las personas que, con independencia de su posición en el organigrama, ejercen una influencia cultural real sobre sus equipos y pueden actuar como vectores del cambio sostenible en el *workplace*. La sostenibilidad que se distribuye de esta forma no pierde profundidad: la gana, porque pasa a estar anclada en el conocimiento operativo de quienes toman las decisiones que tienen más impacto en la práctica.



## 9. Aspirar al *workplace* regenerativo, no solo al sostenible

La primera generación de *workplaces* sostenibles se definió fundamentalmente por lo que evitaba: reducir las emisiones, minimizar los residuos, limitar el impacto negativo sobre el entorno. Esa lógica de reducción, aunque necesaria y todavía no alcanzada completamente, es insuficiente como horizonte de referencia para las organizaciones que quieren liderar la siguiente etapa de transformación. El paradigma emergente es el del *workplace* regenerativo: aquel que no solo reduce su impacto negativo sobre el entorno físico y social en el que opera, sino que genera activamente valor para las personas que lo habitan, para las comunidades con las que interactúa y para los ecosistemas de los que depende.

La diferencia entre un *workplace* sostenible y uno regenerativo es de ambición, pero también de enfoque y perspectiva. El primero mide su desempeño en términos de lo que no destruye; el segundo lo mide en términos de lo que "genera". **Un *workplace* regenerativo invierte activamente en el desarrollo de las personas que trabajan en él más allá de las competencias inmediatamente funcionales, contribuye a la capacidad de la comunidad local y de su cadena de valor para prosperar, y diseña espacios y procesos para que el entorno natural en el que opera esté en mejor estado tras su actividad que antes de ella.** Este salto –de minimizar el daño a maximizar el impacto positivo– es el que distingue a las organizaciones que gestionan la sostenibilidad de las que la lideran.



## 10. Invertir conscientemente en el liderazgo sostenible del futuro

Una de las brechas más invisibles, pero más costosas, del momento actual es la que existe entre las expectativas que se proyectan sobre el liderazgo sostenible y la inversión que las organizaciones realizan en preparar a quienes han de ejercerlo. Aunque observamos cada vez más que quienes lideran la sostenibilidad tienen un amplio bagaje en la función, lo cierto es que la mayoría han llegado al rol a través de trayectorias no lineales, sin seguir un plan de carrera diseñado a consciencia. A menudo no han tenido exposición a las competencias financieras, operativas y de gestión general que el entorno actual requiere de este rol. Todavía hoy la mayoría de las empresas siguen dependiendo de la capacidad individual de aprendizaje en la práctica, en vez de diseñar unos itinerarios deliberados de desarrollo del talento sostenible. Esa apuesta no puede ser opcional si se quiere que el liderazgo sostenible sea duradero, escalable y capaz de resistir los ciclos de turbulencias sin depender de personas concretas.

**Desarrollar la siguiente generación de líderes sostenibles implica tratar esta inversión con la misma perspectiva estratégica con que se abordan otras prioridades del talento:** identificar perfiles con potencial de liderazgo sostenible en etapas tempranas de la carrera, integrarlos en diferentes funciones del negocio que complementen la formación técnica en ESG, crear espacios de mentoría y acompañamiento que aceleren el desarrollo de las competencias más



difíciles de adquirir en contextos exclusivamente académicos y construir unas trayectorias profesionales que permitan al liderazgo sostenible evolucionar hacia unos roles de mayor alcance empresarial. **El futuro del *workplace* sostenible no depende solo de las decisiones que toman quienes lideran hoy, sino también de la calidad y de la formación de quienes las organizaciones están preparando para liderar mañana.**



# 7. Anexos

## Anexo 1. Correlación de temas ESG entre ediciones

En la tabla siguiente, presentamos la interoperabilidad de las temáticas analizadas en ambas ediciones.

Código	Temas ESG (2.ª edición)	Correlación con los temas (y subtemas) ESG de la 1.ª edición
E1	Certificaciones de sostenibilidad de los edificios corporativos y de las plantas de producción (por ejemplo, LEED o BREEAM), y sistemas de gestión ambiental (por ejemplo, ISO o EMAS).	Certificaciones de la sostenibilidad de nuestros edificios corporativos y de las plantas de producción (E1).
E2	Mejora de la eficiencia energética en edificios, instalaciones y operaciones; apuesta por las fuentes renovables y la autosuficiencia energética.	Planes específicos de mejora de la eficiencia energética de nuestros edificios e instalaciones (E2).
E3	Medidas de ahorro y mejora de la gestión del agua en edificios, instalaciones y operaciones.	Políticas o medidas de gestión eficiente y ahorro de agua (E3)
E4	Implementación de tecnologías digitales y soluciones IA para mejorar la eficiencia de los espacios y la gestión de los recursos.	Políticas de digitalización de la documentación y procesos para avanzar hacia unas oficinas paperless (E5) + se amplía el ámbito de la IA como tendencia transversal en auge.
E5	Políticas o iniciativas para fomentar la movilidad sostenible de los/las trabajadores/as al lugar de trabajo.	Políticas o iniciativas para fomentar la movilidad sostenible de los/las trabajadores/as al lugar de trabajo (E9).
E6	Políticas o iniciativas de economía circular y gestión sostenible de los residuos en las instalaciones y en los procesos.	Incentivación del reciclaje en las oficinas y/o las plantas de producción (E6); políticas de reducción de los residuos, como la eliminación de materiales/envases de un solo uso (E7).
E7	Se considera el ciclo de vida de los equipos y del mobiliario (i. e., el origen de los materiales); se fomentan la reparación frente al recambio, la reutilización o la donación, en la medida de lo posible, y existen planes de reciclaje al final de la vida útil.	Los materiales del mobiliario son reciclados o de origen sostenible (certificado) (E13); se considera el ciclo de vida completo del mobiliario y de los equipos a través de planes de reciclaje, reutilización de los elementos o donación de estos, una vez descartados (E14); se fomenta la reparación frente al recambio del mobiliario o de los equipos dañados, en la medida de lo posible (E15).
E8	Rediseño de los espacios de trabajo para la creación de espacios multifuncionales; introducción de mobiliario modular que cumpla varias funciones, según las necesidades.	Rediseño de las oficinas o de los espacios de trabajo para la creación de espacios multifuncionales (E10); introducción de mobiliario modular que cumpla varias funciones, según las necesidades (E12).
E9	Integración de aspectos y elementos de la naturaleza para fomentar el diseño de espacios de trabajo regenerativos.	Proyectos o iniciativas de (re)naturalización de los espacios de trabajo. Por ejemplo, instalación de tejados verdes, recuperación de la biodiversidad en el entorno de los sitios de producción, etc. (E4); introducción de diseños biofílicos (se emulan o se incorporan diferentes elementos de la naturaleza en los edificios o espacios) (E11).
	n. d.	Diseño de menús sostenibles en la cantina para reducir la huella de carbono, por ejemplo, con productos de proximidad, ofreciendo más alternativas de origen no animal, etc. (E8).

Código	Temas ESG (2.ª edición)	Correlación con los temas (y subtemas) ESG de la 1.ª edición
S1	Compromiso ESG firme como una estrategia clave de atracción y fidelización del talento y de ventaja competitiva.	Propósito, valores y cultura corporativa como ventaja competitiva (S1); compromisos con la sociedad para contribuir al desarrollo sostenible local y global (S12); posicionamiento de la organización como agente de cambio social y "buen vecino", canalizando el poder de influencia hacia el bien común (S13).
S2	Promover el bienestar integral, centrado especialmente en la salud mental y el bienestar financiero.	Promover una experiencia del empleado basada en el bienestar integral (físico y psicosocial) (S3).
S3	Fomento de la conciliación a través de la flexibilidad horaria y de políticas trabajo híbrido.	Nuevo contrato social entre empresa y talento, e integración de las nuevas formas de trabajar priorizando la flexibilidad y el trabajo híbrido y/o asíncrono (S2).
S4		Nueva tendencia.
S5	Adaptación de las políticas de gestión laboral para mitigar los efectos del cambio climático en el trabajo y la salud de las personas trabajadoras (p. ej. evaluar los riesgos, desarrollar planes de emergencia, mejorar las infraestructuras y las condiciones laborales, ofrecer formación a las personas trabajadoras).	Reconfigurar los espacios de trabajo como espacios de cuidado y para fortalecer el capital social y el sentimiento de pertenencia (S4); humanizar los espacios y las relaciones laborales como factor de cohesión y compromiso y para fomentar el encuentro y el inter-cambio de ideas (S5).
S6	Situar la experiencia del empleado en el centro, habilitando espacios de encuentro para fortalecer el capital social y el sentimiento de pertenencia.	Fomentar el aprendizaje continuo y personalizado del talento (S7); desarrollar nuevas capacidades en competencias clave ( <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i> ), como las capacidades digitales y las <i>soft skills</i> (S8).
S7	Fomentar una cultura de la adaptabilidad y del aprendizaje continuo para el desarrollo de capacidades en IA.	
S8	Reforzar las capacidades humanas ( <i>soft skills</i> ) asociadas a la creatividad, la empatía y la inteligencia emocional, en equilibrio con las digitales.	Pasar del control al empoderamiento del talento y a la desjerarquización de las relaciones. Por ejemplo, organizar el trabajo por proyectos y con equipos multidisciplinares (S9); adoptar técnicas de planificación y organización del trabajo más ágiles y flexibles, e incorporar pruebas piloto o ensayos (S10); fomentar una cultura colaborativa, transversal y de cocreación (S11).
S9	Impulsar iniciativas de colaboración y la cocreación entre equipos multidisciplinares en proyectos transversales de sostenibilidad.	Integrar los criterios de diversidad, equidad e igualdad en todas sus variantes (S6).
S10	Mantener el compromiso a favor de la diversidad, la equidad y la igualdad de manera transversal en la organización.	Gestionar la cadena de valor con criterios de sostenibilidad y ética para fortalecer la resiliencia (S15); fomentar las iniciativas y los espacios de colaboración para reducir la huella de carbono de alcance 3 a lo largo de la cadena de valor (S16).

Código	Temas ESG (2.ª edición)	Correlación con los temas (y subtemas) ESG de la 1.ª edición
S11	Gestionar la cadena de valor con criterios de sostenibilidad y ética, y potenciar las alianzas para fortalecer la resiliencia.	Adoptar los principios de la "inteligencia colectiva" a través de la creación de ecosistemas de colaboración con los grupos de interés ante los retos compartidos (S14).
G1	Fomentar ecosistemas de colaboración e innovación abierta con los grupos de interés, adoptando los principios de la "inteligencia colectiva".	Proactividad en la adopción de nuevos marcos de rendición de cuentas (G12); publicación de la memoria de sostenibilidad o del informe anual integrado (G13); existencia y publicación de un código ético corporativo y formación a las personas (G9); existencia de sistemas/canales de información y/o denuncia (G10).
G2	Compromiso y proactividad en la adopción de los marcos regulatorios de divulgación ESG (p. ej., la CSRD) y de debida diligencia (p. ej. la CSDDD), más allá de las obligaciones de cumplimiento.	Gestión de los riesgos corporativos ESG a través de un ejercicio de materialidad (G7); existencia de sistemas o planes de gestión de riesgos y crisis, que incluyen aspectos de ciberseguridad y seguridad de la información (G11).
G3	Adopción de la doble materialidad como una herramienta estratégica para la priorización de los temas de sostenibilidad y la gestión integral de riesgos corporativos.	Fomentar la sostenibilidad a nivel estratégico al más alto nivel e integrarla en el modelo de negocio (G1).
G4	Impulsar la sostenibilidad como eje estratégico del modelo de negocio integrando los criterios ESG en la toma de decisiones.	Desarrollar e implementar una política o una estrategia de sostenibilidad (G6).
G5	Priorizar los recursos y las inversiones en las cuestiones materiales de sostenibilidad para maximizar el impacto de la empresa.	Integración de los criterios ESG en la toma de decisiones al más alto nivel de los consejos de administración (G2); establecimiento de un comité de sostenibilidad como mecanismo de control y rendición de cuentas (G4).
G6	Participación de los órganos de gobierno corporativo (p. ej., el consejo de administración o la comisión de sostenibilidad) en el proceso de rendición de cuentas en materia ESG y de toma de decisiones.	
G7	Incorporar perfiles expertos y dar formación a los consejos en materia de sostenibilidad.	Remuneración variable del equipo directivo asociada a los resultados en los objetivos ESG (G3).
G8	Vinculación de la retribución variable de la dirección al desempeño en los objetivos ESG.	Crear espacios de escucha y de diálogo con los grupos de interés (G14).
G9	Fomentar la participación de los grupos de interés habilitando canales de escucha y de diálogo de manera continua, y reforzar las alianzas.	Humanizar el liderazgo a través de la autenticidad y la aceptación de la vulnerabilidad (G8).
G10	Impulsar un modelo de liderazgo transparente que fomente la autenticidad, acepta la vulnerabilidad y cultiva la confianza.	Transversalizar la sostenibilidad a todos los niveles de la organización, integrándola en la cultura (G5).
	Promover una cultura en que las personas trabajadoras prioricen la sostenibilidad en su día a día a través de la activación del propósito corporativo.	

## Anexo 2. Focus group.

15 de noviembre de 2025

### Participantes

El *focus group* reunió a diez directivos y directivas vinculados con la sostenibilidad pero con perfiles diversos en cuanto a su posicionamiento dentro de las estructuras organizativas y al ámbito específico de su responsabilidad ESG. La mayoría eran perfiles responsables de la estrategia de sostenibilidad, entendida de manera holística, englobando todos los aspectos ESG, pero también contamos con directivos/as cuyo desempeño estaba más vinculado a un ámbito específico (sostenibilidad ambiental, impacto social), o bien alineado con áreas de negocio que integran la sostenibilidad como componente clave de palancas de transformación organizacional (digitalización, calidad e innovación). Los sectores representados fueron diversos (desde la industria farmacéutica hasta las materias primas y los servicios), lo cual nos proporcionó riqueza de visiones y perspectiva multisectorial.

#### Empresas:

- |                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| → Aigües de Barcelona | → Girbau        |
| → DKV Seguros         | → ISDIN         |
| → Epson               | → ISS Iberia    |
| → Esteve              | → Puig          |
| → Fluidra             | → Semillas Fitó |

### Metodología

La sesión se planteó como un espacio interactivo y de diálogo para la validación cualitativa de los datos obtenidos previamente a través del cuestionario online, y como una oportunidad para la identificación y selección de potenciales casos de estudio para esta edición del Barómetro.

El *focus group* se estructuró en dos dinámicas complementarias. La primera dinámica proporcionó el espacio para una reflexión abierta sobre la evolución del rol del *chief sustainability officer* y, en especial, sobre su transformación de gestor a estrategia (lo cual implica más impacto en el *workplace*). Esta parte de la sesión se articuló a partir de un ejercicio de autoidentificación con arquetipos de liderazgo sostenible.

La segunda dinámica se realizó en grupos reducidos de trabajo, con la finalidad de identificar y compartir desafíos, oportunidades y buenas prácticas en torno a la integración de la sostenibilidad en el *workplace*, poniendo el foco en los factores clave del éxito y en la identificación de buenas prácticas replicables para otras organizaciones.

Tras la sesión, los y las participantes respondieron una encuesta sobre sus prioridades ESG para 2026. Los resultados de esa encuesta también han contribuido al análisis de tendencias de este estudio.

Los grupos de trabajo se distribuyeron de la forma siguiente:

Grupo	Empresas participantes
Grupo 1	Aigües de Barcelona, DKV Seguros, EPSON
Grupo 2	Fluidra, ISS Iberia, Esteve
Grupo 3	Semillas Fitó, Girbau, ISDIN, Puig

## Temas tratados y principales conclusiones

### 1. El rol del CSO: de gestor/a a estratega, sin olvidar la función de puente y "traductor/a"

La discusión sobre la evolución del rol del CSO reveló la tensión y la paradoja de la función: por una parte, existe la voluntad de avanzar hacia un rol más estratégico y de transformación real del modelo de negocio, pero el contexto de incertidumbre global y transición regulatoria obliga a los y las profesionales de la sostenibilidad a reforzar su rol de traductores, pedagogos y *storytellers* dentro de sus organizaciones para que todas las funciones comprendan su rol en la transformación sostenible, pero también en la gestión e interpretación de los datos y de los KPI vinculados a criterios ESG.

En cuanto a las capacidades y habilidades del CSO, los y las participantes se inclinaron por unos arquetipos que realizaban esa realidad de "catalizadores y puentes": un/a CSO ha de ser traductor/a, *engager* y visionario/a, motivando a equipos diversos y proporcionando unos conocimientos que deben actualizarse constantemente y que nadie más tiene dentro de las organizaciones. Como rasgos relevantes y definitorios de la función, que se mencionaron en la sesión, cabe destacar la empatía, la adaptabilidad, la resiliencia, la valentía y las habilidades sociales. También se debatieron los arquetipos de optimizador, innovador y systems-shaper como roles más aspiracionales de la profesión.

Un elemento clave del debate fue la constatación de que el regreso al rol de traductor/a no debe interpretarse como un retroceso: es una respuesta estratégica a un entorno de alta volatilidad en el que las capacidades relacionales y la visión sistémica de la persona responsable de sostenibilidad son claves. El/la CSO que sabe cuándo ha de liderar "desde delante" y cuándo ha de habilitar "desde detrás" es precisamente quien mantiene la agenda sostenible viva cuando las condiciones externas se complican.

#### Tendencia emergente

La función del CSO como gestor de narrativas internas: capaz de mantener la cohesión entre la estrategia ESG y la experiencia cotidiana de los equipos, será cada vez más relevante en contextos de incertidumbre regulatoria. La capacidad de sostener el compromiso organizacional con la sostenibilidad sin necesidad de que exista una presión normativa externa será la competencia más diferenciadora del liderazgo sostenible de los próximos años.

## 2. La sostenibilidad en la estructura organizativa y el impacto en el *workplace*: la alianza estratégica como palanca de influencia

Una de las discusiones más interesantes de la sesión giró en torno a una pregunta aparentemente simple, pero de respuesta compleja: ¿De quién es mejor depender para tener una posición con más impacto? Los y las participantes aportaron perspectivas diversas, sin que se alcanzara un consenso unívoco, lo cual refleja la pluralidad real de los modelos organizativos existentes.

Dos grandes líneas de alianza estratégica se perfilaron con claridad. La primera apunta al **Departamento de Finanzas** como el gran aliado del CSO: si las empresas perciben que la sostenibilidad puede beneficiar la competitividad y los resultados financieros, su implementación se facilita sustancialmente. Para materializar esta alianza, la clave es establecer métricas, indicadores y sistemas de evaluación de resultados que permitan hablar el idioma financiero. La creación de una figura homóloga al *controller* financiero en el ámbito ESG (un ESG *controller* capaz de transversalizar la sostenibilidad con el mismo rigor con que se gestiona la información financiera) surgió como una propuesta concreta de alto potencial transformador.

La segunda línea apunta al **Departamento de Recursos Humanos** como aliado fundamental para conseguir que la sostenibilidad permee y se integre en todas las áreas de la organización. Ambas visiones no son contradictorias, sino complementarias: la integración de la sostenibilidad en el núcleo financiero y su arraigo en la cultura de las personas son dos condiciones simultáneamente necesarias. Y también se señaló el riesgo de la independencia organizativa (sin anclaje en ninguna función clave): la autonomía formal sin alianzas reales crea, a menudo, más barreras que oportunidades.

### Tendencia emergente

La figura del ESG *controller* –un perfil con competencias simultáneas en finanzas y sostenibilidad, capaz de traducir la estrategia ESG en unos indicadores de negocio integrados en los cuadros de mando de todos los departamentos– anticipa una evolución del ecosistema de roles de sostenibilidad que las organizaciones y los *workplaces* más maduros ya están comenzando a desarrollar.

## 3. Desafíos, oportunidades y buenas prácticas

El trabajo en grupos aportó una visión concreta de cómo las empresas participantes están respondiendo a los retos de la implementación ESG en la práctica. Las oportunidades y las buenas prácticas identificadas convergen en cuatro grandes ámbitos:

### Oportunidades

La **innovación aplicada al producto y al modelo de negocio** emergió como el patrón más diferenciador: las organizaciones más avanzadas han trascendido el simple cumplimiento normativo para orientarse a la innovación y a la oportunidad de negocio. La sostenibilidad que empieza como una herramienta

de gestión de riesgos y acaba generando nuevas líneas de producto es la que logra más fácilmente el apoyo ejecutivo y la movilización de los equipos. La sostenibilidad crea valor compartido: apostar por un enfoque basado en las oportunidades y en la innovación –y huir del simple cumplimiento legislativo– fue uno de los consensos más claros de la sesión.

La **comunicación interna como palanca de cambio cultural** fue citada sistemáticamente: hacer visible la conexión entre el trabajo de cada persona y el propósito organizacional –no informar sobre sostenibilidad, sino activar la sostenibilidad a través de la comunicación– es lo que distingue las culturas organizativas que viven realmente la sostenibilidad de las que solo la declaran. La cocreación y los incentivos para que las personas empleadas comprendan el impacto de su tarea cotidiana en la estrategia ESG permiten movilizar a todos los equipos para que sientan la estrategia como suya y no como algo ajeno.

La **descentralización de la gestión ESG** a través estructuras de gobernanza participativas –como comités de sostenibilidad, grupos de trabajo transversales que coordinen y concreten los proyectos en las diferentes áreas de trabajo– se señaló como una de las palancas más eficaces para evitar que la estrategia ESG recaiga en un solo departamento y convertirla en una responsabilidad compartida de toda la organización.

La **vinculación de los incentivos a los objetivos ESG** fue presentada como el mecanismo más potente para lograr que la sostenibilidad deje de ser una agenda paralela. Integrar indicadores ESG en los sistemas de compensación de la alta dirección y en los cuadros de mando de las diferentes áreas de negocio es la señal más clara de madurez organizativa: cuando los incentivos del liderazgo incluyen métricas ESG, la cultura de la organización cambia porque los comportamientos que se incentivan cambian.

## Desafíos

Entre los desafíos identificados, destacan dos con especial recurrencia. El primero es la **gestión de las tensiones internas ante los mensajes de sostenibilidad**: la resistencia de algunos equipos no es ideológica sino pragmática –no ven la conexión entre la sostenibilidad y su labor cotidiana– y la respuesta más eficaz es crear proyectos concretos con unos resultados visibles que permitan experimentar la sostenibilidad como palanca de competitividad. El segundo es la **dificultad de medir el impacto de las iniciativas sociales**, especialmente en ámbitos como el bienestar y la salud, donde la necesidad de traducir las acciones en indicadores tangibles y en mensajes estratégicos sigue siendo uno de los retos más persistentes de la función.

# 8. Información de los autores

Autora



**Sonia Ruiz**

Dilatada experiencia internacional de más de 25 años en posiciones directivas en sostenibilidad, gestión de proyectos, marketing y comunicación. Ha sido directiva en la Oficina Comercial de la Embajada de España de Atenas, empresas multinacionales (Imerys), grandes proyectos internacionales (Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Atenas 2004) y entidades líderes del tercer sector medioambiental (Greenpeace). Actualmente es CEO y socia fundadora de la consultoría de sostenibilidad e impacto social, NOIMA.

Licenciada en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales (Universitat Autònoma de Barcelona y University of Birmingham) y MBA de ALBA Graduate Business School. Ha complementado su formación en Stanford, Esade Business School, Harvard y University of Cambridge donde ha realizado programas de Liderazgo, Innovación Social y Sostenibilidad.

Es colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade y autora principal de la publicación sobre sostenibilidad e innovación: "Innovating in Search of Sustainability: Citizens, Companies and Entrepreneurs".



**esade**  
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social Innovation

Instituto de Innovación Social de Esade

Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad. La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible.

[innovacionsocial@esade.edu](mailto:innovacionsocial@esade.edu)

[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)



ISS Iberia

ISS Iberia, presente en el país desde hace 25 años, apuesta por la creación de entornos de trabajo más eficientes con el objetivo de contribuir al bienestar de las personas y adaptándose a sus necesidades. Con un equipo humano formado por alrededor de 35.000 colaboradores, la compañía es actualmente líder en la integración de servicios, ofreciendo servicios de limpieza, servicios técnicos y *workplace* a clientes de diferentes sectores, tanto públicos como privados. Desde su propósito de conectar personas y lugares para contribuir a un mundo mejor, ISS impulsa el bienestar de las personas, minimizando el impacto en el medio ambiente, a través de una combinación única de datos, conocimiento y excelencia en el servicio en oficinas, industrias, hospitales y otros espacios en todo el mundo.

[Info@es.issworld.com](mailto:Info@es.issworld.com)

<https://www.issworld.com/es-es>



esade  
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social  
Innovation

