

CSO Monitor

Chile

2026

Sustenomics

En alianza con



**acción
empresas**



Global
Network



Índice

01 / Prólogos _ **Pág 3**

02 / Objetivos y Metodología _ **Pág 7**

03 / Perfil del CSO _ **Pág 10**

04 / Perfil de las empresas _ **Pág 17**

05 / Contexto actual _ **Pág 23**

06 / La sostenibilidad en la empresa _ **Pág 40**

07 / El área de sostenibilidad _ **Pág 55**

08 / El rol del CSO _ **Pág 78**

09 / Comunicación & Sostenibilidad _ **Pág 93**

10 / Conclusiones _ **Pág 106**

01

Prólogos





Estimados/as,

En [Sustenomics](#) estamos convencidos de que las decisiones que definirán el futuro de las empresas en los próximos años dependerán, en gran medida, de su capacidad para integrar la sostenibilidad en las estrategias de negocio.

Con esa convicción, presentamos el **CSO Monitor – Capítulo Chile**, desarrollado en alianza con [Acción Empresas](#), una organización referente en el país y en Iberoamérica.

El principal diferencial del estudio es que pone el foco en quienes lideran esta agenda tan desafiante desde el corazón de las organizaciones: los **Chief Sustainability Officers (CSO)**. Para ello, hemos encuestado a los líderes de sostenibilidad de las empresas miembro de Acción Empresas, con el objetivo de entender las prioridades, desafíos, expectativas y posibilidades que enfrentan en su rol como profesionales.

Confiamos en que esta publicación, junto con sus futuras ediciones, se consolidará como una fuente de referencia para directivos, ejecutivos y organizaciones interesadas en comprender la evolución del liderazgo en sostenibilidad y su contribución a la competitividad empresarial.

Asimismo, esperamos que los hallazgos aquí presentados ayuden a promover un diálogo informado sobre los retos y las oportunidades que marcarán la agenda corporativa en el futuro venidero.

Cordialmente,

Pablo Leidi

Director de Sustenomics

[Ver perfil en LinkedIn](#)



Integrar la sostenibilidad para competir y crecer

Chile enfrenta el desafío de recuperar el crecimiento en un mundo en transformación. Para avanzar necesita inversión, reglas claras y estabilidad que permitan proyectar decisiones de largo plazo. La incertidumbre, los cambios tecnológicos y las nuevas exigencias ambientales y sociales hacen más compleja esa tarea. En este escenario, integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial y en las deci-

siones estratégicas permite anticipar riesgos, orientar inversiones y fortalecer la capacidad de competir, generando oportunidades para las personas y el país.

Las variables ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) ya inciden en los riesgos del negocio y en las decisiones de inversionistas y consumidores, y seguirán influyendo en las condiciones que determinarán la competitividad de las empresas. Comprenderlas permite evaluar mejor una inversión, desarrollar capacidades y anticipar cambios que pueden determinar el futuro de una empresa.

Con esta perspectiva, Acción Empresas y Sustenomics presentan el **CSO Monitor Chile 2026**. El estudio recoge la mirada

de quienes lideran la sostenibilidad en las empresas participantes y permite identificar qué necesitamos fortalecer para profundizar su integración en la gestión.

Entre los principales hallazgos del estudio, el 92% de los responsables consultados dedica tiempo a la estrategia y transformación del negocio. Sin embargo, el 61% señala que debe lidiar con áreas y personas que no creen en la sostenibilidad, y el 75% considera que los CSO (responsables de sostenibilidad) enfrentan dificultades para demostrar el retorno sobre la inversión de su función. Estos resultados muestran que la participación estratégica debe acompañarse de una mayor comprensión interna y de herramientas que permitan traducir la soste-

nibilidad en criterios de decisión, responsabilidades compartidas y resultados medibles.

Esta brecha de integración puede convertirse en un riesgo empresarial. Cuando un ejecutivo desestima variables que afectan al negocio, o un responsable de sostenibilidad no logra conectarlas con las prioridades estratégicas, la empresa puede perder capacidad para anticiparse y tomar mejores decisiones.

Por eso, el lenguaje de la sostenibilidad debe ser compartido y tener una expresión concreta en la gestión. Finanzas necesita comprender qué valor crea o protege una inversión; Operaciones, qué recursos y riesgos debe gestionar; Personas, qué capacidades desarrollar; y Comercial, cómo evolucionan las expectativas de sus mercados. Estas preguntas deben traducirse en objetivos, indicadores, presupuestos y responsabilidades.

El CSO tiene un papel decisivo: aportar conocimiento técnico, conectar áreas y ayudar a identificar las prioridades relevantes para cada negocio. Ese trabajo requiere respaldo de la alta dirección y compromiso de quienes toman decisiones en toda la empresa.

Desde Acción Empresas acompañamos a las organizaciones en la incorporación de criterios ASG y en la definición de procesos de gestión adecuados a su realidad. Aportamos conocimiento, acercamos tendencias y conectamos a las empresas entre sí y con otros actores para compartir aprendizajes frente a desafíos comunes. También damos visibilidad a buenas prácticas de gestión empresarial sostenible. Este estudio fortalece ese trabajo al identificar avances y brechas desde la experiencia de quienes lideran estos procesos.

Agradecemos a las empresas participan-

tes y a Sustenomics. Esperamos que este estudio apoye a las empresas en la integración de criterios ASG en su estrategia y en toda la organización, promoviendo conversaciones entre distintas áreas que aporten nuevas perspectivas y sitúen la sostenibilidad en el centro de las decisiones empresariales. Ese avance permitirá fortalecer la competitividad y contribuir al bienestar de las personas y al crecimiento sostenible de Chile.

Constanza Pantaleón

Directora ejecutiva de Acción Empresas

02

Objetivos y Metodología



OBJETIVOS

El presente trabajo se propone conocer:

1. El perfil de los Chief Sustainability Officers (CSO) de Chile y las características de su función.
2. Las ideas y percepciones que tienen los CSO de Chile sobre el contexto actual.
3. El rol del área especializada y la implementación del tema en las empresas del país.
4. Los desafíos de la comunicación de la sostenibilidad en el sector privado chileno.

METODOLOGÍA

El presente estudio se basa en los principales hallazgos y líneas de análisis desarrollados en las ediciones [2024](#) y [2025](#) del **Think Tank Report de Sustenomics**, que sirvieron como marco conceptual para el diseño de la investigación.

Con el objetivo de relevar la percepción y experiencia de quienes lideran la agenda de sostenibilidad en las empresas de Chile, Sustenomics desarrolló una encuesta online dirigida a los CSO y responsables de sostenibilidad de las compañías miembro de Acción Empresas. El trabajo de campo se realizó entre junio y agosto de 2026.

El cuestionario estuvo integrado por 48 preguntas cerradas de opción múltiple, orientadas a explorar distintos aspectos vinculados con el rol del CSO, la gestión de la sostenibilidad, los desafíos organi-

zacionales, la evolución de la función, la asignación de recursos, la comunicación y las perspectivas sobre el futuro de la agenda empresarial.

En total participaron representantes de **34 organizaciones**, las cuales se presentan a continuación ordenadas alfabéticamente.

1. Acción Empresas
2. Achs
3. AES Andes
4. Aguas Andinas
5. Ambipar
6. ARAUCO
7. CChC
8. Cerro Dominador
9. Coca-Cola
10. Coipsa
11. CPC
12. EFE
13. Empresas SB
14. Enel Chile

15. EnfraGen
16. Finterra
17. GEDES
18. Kyocera
19. Lipigas
20. MASISA S.A
21. Megamedia
22. Metro S.A.
23. Mutual de Seguridad
24. Natura
25. Polpaico
26. PwC
27. Resiter S.A
28. Salfacorp
29. Schwager Biogás S.A.
30. Sodexo
31. STATKRAFT
32. Syngenta
33. Veltis
34. VSPT

03

Perfil del CSO



INTRODUCCIÓN

Conocer el perfil de quienes lideran la agenda de sostenibilidad en las organizaciones permite comprender mejor cómo está conformada esta función y cuáles son algunas de las características de los profesionales que la desempeñan. Variables como el género, la edad y el nivel de formación académica aportan contexto para interpretar los resultados de la encuesta y analizar la evolución del rol del Chief Sustainability Officer (CSO) en el ámbito corporativo.

Este capítulo presenta una caracterización demográfica y educativa de los participantes, ofreciendo una primera aproximación al perfil de quienes impulsan la estrategia de sostenibilidad en sus empresas.

RESULTADOS

El relevamiento muestra que el rol de CSO continúa registrando una mayor participación femenina. Según los resultados de la encuesta, el 67% de los profesionales que ocupan esta posición son mujeres, mientras que el 33% restante corresponde a hombres (**Gráfico 1**).

Este dato refleja una tendencia que se observa muchas veces en el ámbito de la sostenibilidad corporativa, donde las mujeres han logrado una presencia significativa en posiciones de liderazgo en el sector.

Si bien la encuesta no permite establecer las causas de esta **distribución por género**, el resultado confirma que las mujeres tienen un peso relevante en la conducción de las estrategias de sostenibilidad de las organizaciones participantes, desempeñando un rol clave en la integra-

ción de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la gestión empresarial.

La **distribución etaria** de los CSO encuestados en Chile muestra una marcada concentración en profesionales de más de 40 años. El 58% de los participantes tiene entre 41 y 50 años, mientras que otro 31% supera los 50 años. En conjunto, casi nueve de cada diez CSO consultados (89%) tienen más de 40 años (**Gráfico 2**).

El grupo de entre 30 y 40 años representa el 11% de la muestra, mientras que no se registraron participantes menores de 30 años. El resultado configura, por tanto, un perfil etario predominantemente senior para quienes ocupan posiciones de máxima responsabilidad en materia de sostenibilidad dentro de las organizaciones relevadas.

Esta distribución puede leerse como un

indicador de la trayectoria profesional que actualmente demanda la función. La concentración de CSO entre los 41 y los 50 años sugiere que el acceso a estas posiciones suele producirse después de varios años de experiencia laboral y, probablemente, de exposición a distintas áreas de gestión antes de asumir una responsabilidad transversal como la sostenibilidad.

El dato también permite observar que la sostenibilidad corporativa se encuentra todavía fuertemente vinculada con perfiles profesionales consolidados. La ausencia de participantes menores de 30 años y la baja proporción de profesionales de entre 30 y 40 años no necesariamente implica una falta de incorporación de talento joven al área, pero sí muestra que los puestos de liderazgo de la agenda de sostenibilidad están mayoritariamente ocupados por profesionales con una trayectoria considerable.

Desde la perspectiva de la evolución de la función, esta composición etaria plantea además una cuestión sobre la renovación de los liderazgos. A medida que la sostenibilidad adquiere mayor peso estratégico dentro de las empresas, la incorporación de nuevas generaciones a posiciones de responsabilidad podría convertirse en uno de los aspectos a observar en la evolución futura del rol de CSO.

En síntesis, el relevamiento muestra una función de liderazgo en sostenibilidad predominantemente senior, y el peso de la experiencia profesional en las posiciones que actualmente conducen las estrategias de sostenibilidad de las empresas participantes en Chile.

El **nivel de formación educativa** de los CSO encuestados en Chile muestra un perfil profesional con una fuerte presencia de estudios de posgrado. El 47% se-

ñala haber alcanzado una maestría como máximo nivel educativo, mientras que un 8% cuenta con un doctorado. En conjunto, más de la mitad de los responsables de sostenibilidad consultados (55%) posee formación de posgrado de nivel académico avanzado (**Gráfico 3**).

A su vez, un 39% declara como máximo nivel una formación universitaria, lo que indica que la experiencia y el desarrollo profesional en sostenibilidad no están necesariamente asociados a la realización de estudios de posgrado. El 6% restante menciona otras alternativas, como por ejemplo diplomados.

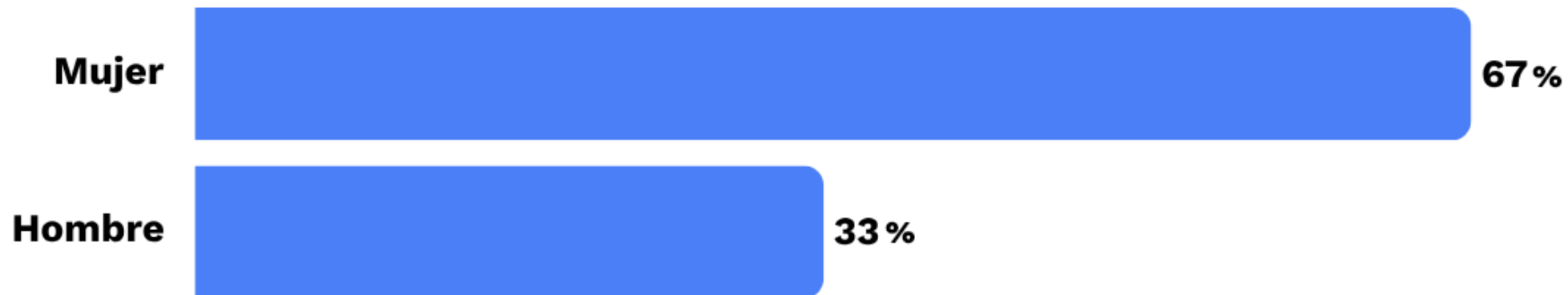
Los resultados permiten observar un área de sostenibilidad con un nivel de formación académica elevado, particularmente por el peso de las maestrías. Esta característica resulta relevante en un rol que combina conocimientos técnicos con capacidades de gestión, análisis y articula-

ción con distintas áreas de la organización.

La distribución también muestra que el desarrollo de competencias para liderar la agenda de sostenibilidad puede adoptar trayectorias educativas diversas. Mientras las maestrías constituyen la principal categoría, la presencia de profesionales con formación universitaria, doctorados y otros estudios de especialización refleja la heterogeneidad de los recorridos que confluyen actualmente en las posiciones de liderazgo en sostenibilidad empresarial en Chile.

Gráfico 1

Género de los encuestados



Rango de edad de los encuestados



Mayor formación educativa alcanzada



04

Perfil de las empresas



INTRODUCCIÓN

El contexto organizacional en el que se desarrolla la función del CSO es un factor determinante para comprender los resultados de esta encuesta. Las características de las empresas representadas —su tipo, tamaño y sector de actividad— permiten interpretar con mayor precisión las prioridades, desafíos y capacidades con las que se gestiona la sostenibilidad.

En este capítulo se presenta el perfil de las organizaciones participantes, proporcionando una base para contextualizar los análisis desarrollados en el resto del informe.

RESULTADOS

La **composición de la muestra** refleja que el 56% de los participantes desarrolla su función en compañías multinacionales, mientras que el 39% pertenece a empresas de capital nacional y el 5% restante a organizaciones de carácter mixto (**Gráfico 4**).

La diferencia entre multinacionales y empresas nacionales —17 puntos porcentuales— sugiere que la muestra tiene una fuerte representación de compañías con operaciones, estructuras de gestión y eventualmente políticas de sostenibilidad vinculadas a marcos corporativos internacionales. Esta característica resulta relevante al interpretar otros resultados del estudio, ya que las prioridades, expectativas y prácticas de los CSO pueden estar condicionadas, en parte, por lineamientos globales, estándares internacionales y requerimientos aplicables a sus

casas matrices.

Al mismo tiempo, la participación de un 39% de empresas nacionales aporta una perspectiva significativa sobre la gestión de la sostenibilidad desde organizaciones cuyo proceso de definición estratégica puede estar más directamente vinculado al contexto económico, regulatorio y empresarial chileno. El 5% correspondiente a empresas mixtas completa una muestra en la que conviven distintos modelos de propiedad y estructuras corporativas.

En conjunto, esta composición de la muestra constituye un elemento de contexto relevante para analizar las prioridades, desafíos y expectativas que surgen del resto de la encuesta.

La composición de la muestra refleja un marcado **predominio de grandes empresas**, ya que el 78% de las organizaciones participantes cuenta con más de 250

empleados. Esta distribución indica que los resultados de la encuesta representan principalmente la visión de compañías con estructuras organizacionales más desarrolladas, mayores recursos y, en muchos casos, áreas de sostenibilidad con mayor grado de consolidación. En contraste, las empresas con entre 51 y 249 empleados representan el 14% de la muestra, mientras que aquellas con menos de 50 empleados alcanzan el 8%. Por lo tanto, las conclusiones del estudio reflejan en mayor medida la realidad, los desafíos y las prioridades de las organizaciones de mayor tamaño (**Gráfico 5**).

La **composición sectorial** de la muestra presenta una distribución relativamente diversificada, aunque con una presencia más marcada de algunos sectores vinculados directamente con los desafíos ambientales. Energía concentra el 19% de las respuestas, convirtiéndose en el principal sector representado. Su peso puede aso-

ciarse con la relevancia que tienen para estas compañías cuestiones como la transición energética, la descarbonización, la gestión de recursos y los impactos ambientales de sus operaciones (**Gráfico 6**).

A continuación se ubican servicios ambientales, con el 9%, mientras que los sectores forestal, agricultura, transporte, construcción y sanidad representan un 6% cada uno. En conjunto, estos sectores reúnen otro 36% de la muestra y abarcan actividades con distintos niveles de exposición a desafíos relacionados con el cambio climático, el uso de recursos naturales, la gestión de residuos, la infraestructura y la salud.

Un dato particularmente relevante es el peso de la categoría “Otros”, que alcanza el 42%. Esto indica que la encuesta no está concentrada exclusivamente en industrias tradicionalmente asociadas con

la agenda de sostenibilidad, sino que incorpora una variedad más amplia de actividades económicas. En consecuencia, los resultados reflejan una visión transversal de la función de sostenibilidad, aunque con una sobrerrepresentación relativa del sector energético frente al resto de las actividades consideradas individualmente.

En términos generales, la diversidad sectorial constituye un elemento relevante para interpretar los resultados del CSO Monitor – Capítulo Chile, ya que permite observar cómo las prioridades, expectativas y desafíos de los responsables de sostenibilidad se manifiestan en organizaciones con diferentes modelos de negocio y niveles de exposición a los asuntos ESG.

Gráfico 4

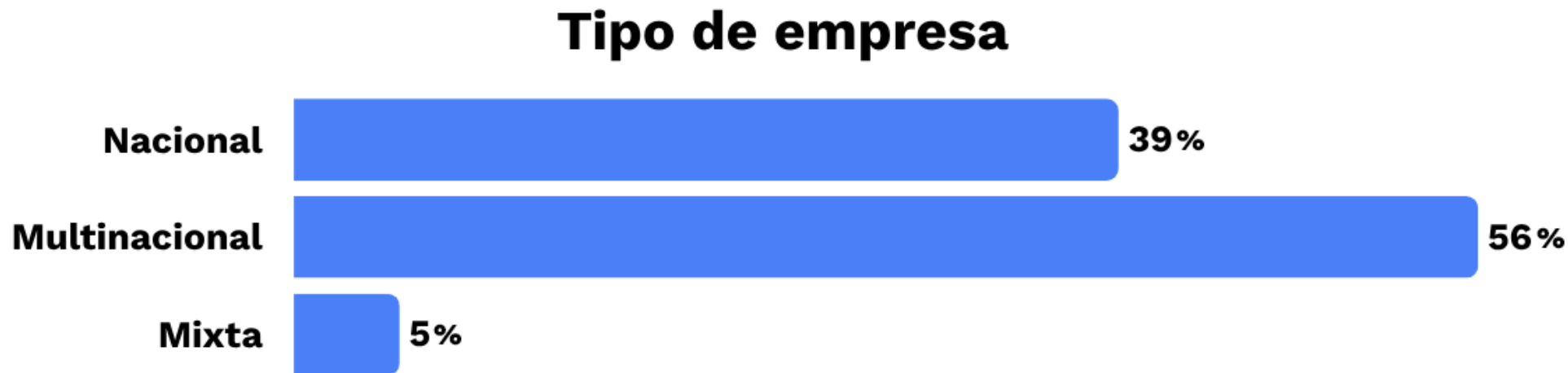


Gráfico 5

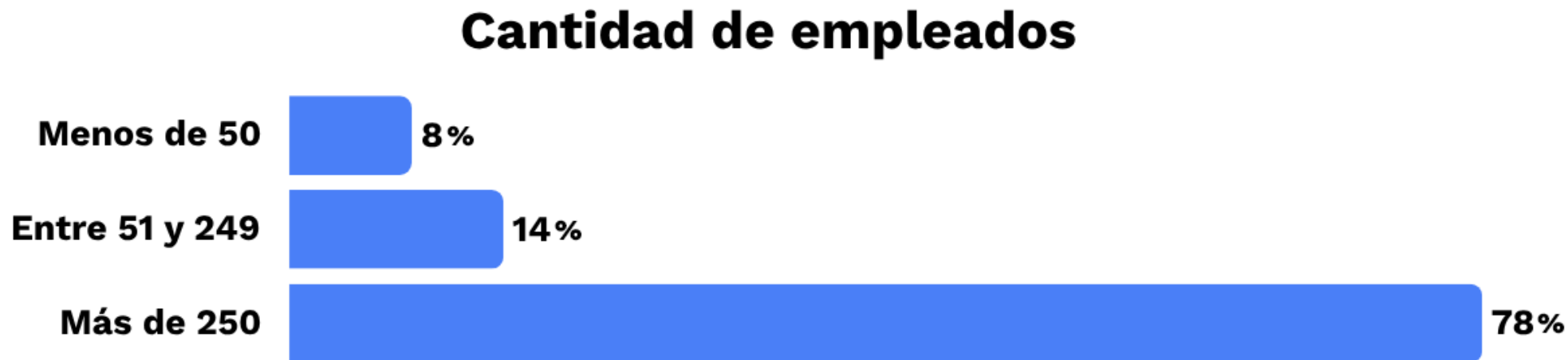
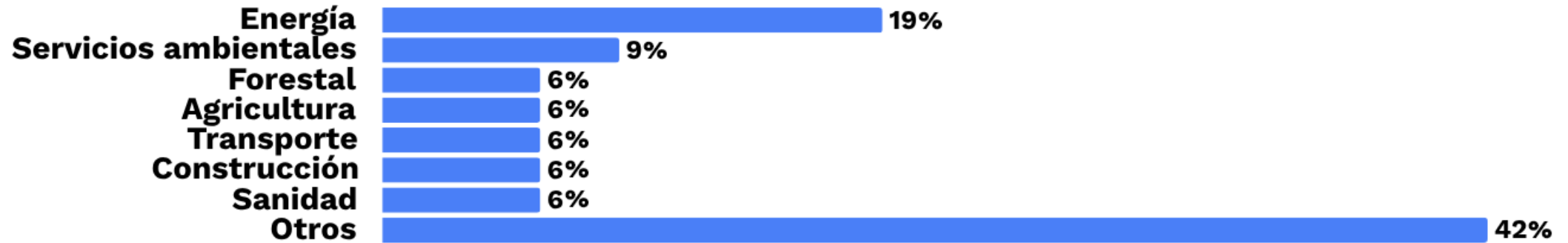


Gráfico 6

Rubros / Sectores



05

Contexto actual



INTRODUCCIÓN

El contexto actual de la sostenibilidad está marcado por una creciente complejidad, en la que convergen nuevas exigencias regulatorias, expectativas del mercado, debates políticos y la necesidad de transformar los modelos de negocio. Para los CSO, este escenario plantea desafíos vinculados no solo con la consolidación de la agenda dentro de las organizaciones, sino también con la capacidad de generar valor estratégico en un entorno en constante evolución.

Este capítulo analiza la percepción de los líderes de sostenibilidad sobre el avance de la agenda, los cambios en el marco regulatorio, el rol de las regulaciones como impulsores o barreras, y los posibles riesgos asociados a una visión limitada de la sostenibilidad como una cuestión exclusivamente de cumplimiento.

RESULTADOS

La percepción de los CSO de Chile sobre la **evolución de la sostenibilidad** muestra un escenario mayoritariamente positivo, aunque con señales de cautela. El 56% de los encuestados considera que la sostenibilidad está avanzando, mientras que un 39% entiende que se mantiene estable. Solo el 5% percibe un retroceso (**Gráfico 7**).

El predominio de las respuestas que señalan avances indica que, para más de la mitad de los responsables de sostenibilidad consultados, la agenda mantiene una trayectoria favorable en el ámbito empresarial. Sin embargo, el hecho de que casi cuatro de cada diez profesionales perciban un escenario de estabilidad introduce un matiz relevante: el avance no parece ser homogéneo ni necesariamente traducirse en una aceleración de las estrategias corporativas.

La distancia entre quienes identifican avances y quienes observan estabilidad es de 17 puntos porcentuales, lo que evidencia una opinión dividida entre una visión de progreso y otra más prudente. En contraste, la baja proporción que identifica un retroceso —5%— sugiere que, al menos desde la perspectiva de los CSO participantes, la sostenibilidad continúa ocupando un lugar relevante dentro de las prioridades empresariales.

En conjunto, los resultados describen un escenario de avance moderado, en el que la percepción de progreso convive con una importante proporción de profesionales que no observan cambios significativos. Esta combinación puede interpretarse como una señal de consolidación de la agenda de sostenibilidad, pero también como un indicio de que persisten desafíos para transformar esa continuidad en una evolución más acelerada y

generalizada.

La percepción de los CSO de Chile refleja un **escenario de creciente complejidad** en la gestión de la sostenibilidad. Más de la mitad de los encuestados (53%) considera que gestionar estos temas se ha vuelto más complejo, mientras que un 39% percibe una estabilización y apenas un 8% señala que la gestión se ha simplificado (**Gráfico 8**).

El predominio de la primera respuesta indica que, para una mayoría de los responsables de sostenibilidad, el desafío ya no pasa únicamente por incorporar nuevas iniciativas, sino por gestionar un escenario con mayores exigencias y una agenda más amplia. La sostenibilidad requiere articular dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza con las prioridades del negocio, al mismo tiempo que aumentan las expectativas de distintos grupos de interés.

El 39% que identifica una estabilización introduce un matiz relevante: para una parte significativa de los CSO, la complejidad alcanzada por la agenda parece haberse consolidado como una nueva condición de gestión. En este grupo, el desafío podría estar menos asociado a la incorporación de nuevos temas y más a la capacidad de sostener y ordenar las prioridades existentes.

En contraste, solo el 8% considera que la gestión se ha simplificado. La marcada diferencia entre esta proporción y el 53% que percibe una mayor complejidad sugiere que, desde la perspectiva de los CSO, la evolución de la agenda de sostenibilidad está demandando mayores capacidades de coordinación, priorización y toma de decisiones.

En conjunto, los resultados muestran que la sostenibilidad ocupa un espacio de gestión cada vez más exigente dentro

de las organizaciones. Para los responsables de esta agenda, el reto no parece limitarse a impulsar nuevos compromisos, sino también a traducir una creciente diversidad de demandas en prioridades concretas y gestionables para el negocio.

La percepción de un **aumento de los requerimientos regulatorios** aparece como una de las señales más claras del contexto en el que desarrollan su función los CSO en Chile. El 81% de los encuestados considera que las exigencias regulatorias en materia de sostenibilidad están aumentando en la actualidad, frente a un 19% que no observa este incremento (**Gráfico 9**).

La amplia diferencia entre ambas respuestas evidencia que la regulación se ha consolidado como un factor relevante para la gestión corporativa de la sostenibilidad. Para las empresas, esto implica no solo atender nuevas obligaciones de

reporte, transparencia y gestión de impactos, sino también incorporar las variables regulatorias en la planificación estratégica y en los procesos de gestión de riesgos.

Desde la perspectiva de los CSO, este escenario también refuerza la necesidad de contar con capacidades internas capaces de interpretar los cambios normativos y traducirlos en acciones concretas para el negocio. La sostenibilidad deja así de depender exclusivamente de compromisos voluntarios o iniciativas corporativas para integrarse cada vez más en un marco de cumplimiento que puede involucrar distintas áreas de la organización.

El 19% que no percibe un incremento, por su parte, muestra que la experiencia frente a la evolución regulatoria no es homogénea entre las organizaciones. Las diferencias pueden estar asociadas al sector de actividad, al tamaño de las

compañías, a su exposición a mercados internacionales o al grado de avance de sus sistemas de gestión y reporte de sostenibilidad.

El 69% de los CSO consultados en Chile observa que las **expectativas del mercado en materia de sostenibilidad** están aumentando, mientras que el 31% considera que se mantienen sin cambios. El resultado muestra que, para una amplia mayoría de los responsables de sostenibilidad, la presión sobre las empresas no proviene únicamente del ámbito regulatorio, sino también de las demandas y expectativas de los distintos actores del mercado (**Gráfico 10**).

Esta percepción implica un escenario en el que la sostenibilidad adquiere una relevancia creciente en la relación de las compañías con sus grupos de interés. clientes, inversionistas, colaboradores, proveedores y otros actores pueden in-

corporar progresivamente criterios ambientales, sociales y de gobernanza en sus decisiones y expectativas respecto del desempeño empresarial.

El dato también permite observar una brecha dentro de la propia comunidad de CSO: mientras que casi siete de cada diez identifican un incremento de las expectativas, tres de cada diez no perciben esa tendencia. Esta diferencia puede estar vinculada con las características de los sectores, los mercados en los que operan las compañías o el grado de madurez de sus estrategias de sostenibilidad.

En conjunto con otros resultados de la encuesta que muestran una percepción de mayor complejidad de la gestión de la sostenibilidad y un incremento de los requerimientos regulatorios, la evolución de las expectativas del mercado configura un entorno en el que las áreas de sostenibilidad deben responder simultánea-

mente a múltiples fuentes de demanda. El desafío para los CSO pasa así no solo por cumplir con nuevas exigencias, sino también por interpretar cómo esas expectativas están modificando las prioridades y decisiones del negocio.

La percepción de los CSO de Chile muestra una valoración predominantemente positiva del **papel que están desempeñando los marcos regulatorios** en materia de desarrollo sostenible. El 67% considera que las regulaciones actuales actúan como impulsores del desarrollo sostenible, más del doble de quienes las perciben como una barrera (28%). Un 5% no se pronunció (**Gráfico 11**).

El resultado sugiere que, para una amplia mayoría de los responsables de sostenibilidad consultados, el avance regulatorio no representa únicamente una exigencia de cumplimiento, sino también un factor que puede acelerar la incorporación de

criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la gestión empresarial. En este sentido, la regulación aparece como un mecanismo capaz de establecer estándares, ordenar expectativas y generar condiciones para que la sostenibilidad deje de depender exclusivamente de iniciativas voluntarias.

Sin embargo, el 28% que identifica a los marcos regulatorios como una barrera introduce un matiz relevante. La proporción indica que existe un grupo significativo de CSO que enfrenta la regulación desde una perspectiva más crítica, posiblemente asociada —en términos generales— con mayores exigencias de cumplimiento, complejidad normativa o dificultades para traducir los requerimientos en capacidades y procesos internos. El dato resulta especialmente significativo si se lo observa junto con la percepción de que la gestión de la sostenibilidad se ha vuelto más compleja, se-

ñalada por el 53% de los encuestados.

En conjunto, los resultados reflejan una relación ambivalente pero mayoritariamente favorable con la regulación: para dos de cada tres CSO, el marco normativo contribuye a impulsar la agenda de sostenibilidad, mientras que para casi tres de cada diez puede constituir un obstáculo para su desarrollo. Esta diferencia pone de relieve uno de los desafíos actuales de la gestión empresarial: transformar el creciente volumen de requerimientos regulatorios en capacidades de gestión que permitan generar avances concretos en sostenibilidad.

El 61% de los CSO consultados en Chile considera que la sostenibilidad corre el **riesgo de quedar atrapada en una dinámica centrada en el cumplimiento y las regulaciones**, limitando su potencial innovador. El dato refleja una preocupación relevante dentro de las organizaciones:

que la creciente presión normativa termine desplazando la mirada estratégica de la sostenibilidad hacia una lógica predominantemente orientada a responder requerimientos (**Gráfico 12**).

En contraste, el 33% de los encuestados no observa este riesgo, mientras que un 6% no se pronunció. La diferencia entre ambas posiciones muestra que, si bien existe una percepción mayoritaria sobre una posible tensión entre cumplimiento e innovación, no se trata de una visión unánime entre los responsables de sostenibilidad.

El resultado plantea, en particular, un desafío para el rol de los CSO: evitar que la gestión de la sostenibilidad quede reducida a la identificación de obligaciones, elaboración de reportes y gestión de riesgos regulatorios. En paralelo, aparece la necesidad de preservar su capacidad para impulsar nuevos modelos de nego-

cio, procesos, productos y soluciones que generen valor a partir de los desafíos ESG.

Así, el desafío no parece estar únicamente en gestionar un entorno regulatorio cada vez más exigente, sino en integrar el cumplimiento dentro de una agenda más amplia, capaz de utilizar las nuevas exigencias como punto de partida para la transformación y la innovación empresarial.

La percepción de los CSO de Chile muestra una posición relativamente dividida respecto del **nivel de regulación que debería tener la sostenibilidad**, aunque con una inclinación hacia un mayor marco regulatorio. El 39% considera que la sostenibilidad debería regularse más, mientras que un 33% entiende que el nivel actual debería mantenerse. En conjunto, estas dos posiciones concentran al 72% de los encuestados y reflejan una preferencia

mayoritaria por sostener algún grado de intervención regulatoria, ya sea ampliándola o manteniéndola (**Gráfico 13**).

El dato también pone de manifiesto que no existe un consenso amplio a favor de profundizar la regulación. Si bien la opción de regular más es la más mencionada, la diferencia respecto de quienes prefieren mantener el esquema vigente es de apenas seis puntos porcentuales. A su vez, un 20% considera que la sostenibilidad debería regularse menos, una proporción que adquiere relevancia al observar el debate sobre la creciente complejidad de los requerimientos normativos que enfrentan las empresas.

El resultado puede leerse, por tanto, como una señal de equilibrio entre dos necesidades: contar con reglas que otorguen previsibilidad y establezcan estándares comunes, pero evitando que la regulación termine desplazando la

capacidad de innovación y gestión estratégica de las organizaciones. Esta tensión resulta especialmente significativa para los responsables de sostenibilidad, que deben responder simultáneamente a nuevas exigencias regulatorias, expectativas del mercado y objetivos corporativos de largo plazo.

En este escenario, la distribución de las respuestas sugiere que el debate no se limita a definir si debe existir más o menos regulación, sino también qué tipo de regulación puede contribuir efectivamente al desarrollo sostenible. La proporción que opta por mantener el marco actual y la que propone reducirlo muestran que una parte significativa de los CSO también parece valorar la necesidad de revisar el equilibrio entre exigencias normativas, capacidad de gestión e innovación empresarial.

La **percepción de un posible retroceso**

político en torno a la agenda de sostenibilidad / ESG aparece como una señal relevante entre los CSO de Chile, aunque sin configurar una visión ampliamente consensuada. El 53% de los encuestados considera que efectivamente está ocurriendo un retroceso político, mientras que un 42% no identifica esta tendencia y un 5% no expresa una posición (**Gráfico 14**).

La distribución de las respuestas muestra, en primer lugar, un escenario de alta percepción de incertidumbre respecto del rumbo que está tomando la agenda de sostenibilidad. Si bien la mayoría relativa identifica un retroceso, la distancia entre ambas posiciones es de apenas 11 puntos porcentuales. Esto indica que, dentro del universo consultado, conviven dos lecturas relevantes sobre la evolución del contexto político: una que advierte señales de repliegue y otra que considera que la agenda mantiene su tra-

yectoria.

El dato adquiere particular relevancia para la función de los CSO, dado que los cambios en las prioridades políticas pueden modificar el entorno regulatorio, las expectativas institucionales y las condiciones en las que las empresas desarrollan sus estrategias de sostenibilidad. La percepción de retroceso puede reflejar, por tanto, no solo una evaluación del debate político, sino también la necesidad de gestionar una mayor incertidumbre sobre la continuidad y el alcance de determinadas políticas vinculadas con ESG.

Al mismo tiempo, el 42% que no observa un retroceso introduce un matiz importante: la agenda de sostenibilidad no aparece, para una parte significativa de los líderes consultados, como un ámbito necesariamente asociado a un repliegue político. La cercanía entre ambas respuestas sugiere que el escenario es in-

terpretado de manera heterogénea por quienes tienen responsabilidades directas sobre estas cuestiones dentro de las organizaciones.

En conjunto, el resultado describe un contexto en el que la agenda de sostenibilidad atraviesa una etapa de reconfiguración política más que de consenso sobre un retroceso. Para los CSO, esta situación puede traducirse en la necesidad de distinguir entre cambios en las prioridades políticas de corto plazo y transformaciones estructurales de la gestión empresarial de la sostenibilidad.

El resultado muestra una percepción dividida entre los CSO de Chile respecto del **impacto de la politización de la sostenibilidad y los criterios ESG** sobre su función. El 44% considera que esta dinámica está influyendo negativamente en el rol de los responsables de sostenibilidad, frente a un 39% que no observa un efecto

adverso. A su vez, un 17% declara no tener una posición definida o no responder (**Gráfico 15**).

La diferencia de apenas cinco puntos porcentuales entre las respuestas afirmativas y negativas sugiere que no existe una lectura homogénea sobre las consecuencias de la creciente dimensión política que ha adquirido el debate ESG. Sin embargo, el hecho de que la opción afirmativa concentre la mayor proporción de respuestas indica que, para una parte relevante de los CSO, la politización puede estar agregando una dificultad adicional a una función que ya enfrenta un entorno de creciente complejidad.

En términos de gestión, esta percepción puede interpretarse como una señal sobre el desafío de mantener el foco de la sostenibilidad en aspectos vinculados con la estrategia, la gestión de riesgos, la innovación y la creación de valor, en lugar

de quedar condicionada por las disputas políticas que rodean al concepto ESG. La elevada proporción de respuestas negativas, por otro lado, muestra que una parte significativa de los profesionales no considera que esta politización esté debilitando su función.

El 17% de respuestas NS/NC también resulta relevante: evidencia que para una parte de los encuestados el vínculo entre la politización del concepto y el desempeño del rol del CSO todavía no es suficientemente claro. En conjunto, los datos describen un escenario de percepciones divididas, en el que la politización de la sostenibilidad aparece como un factor potencial de tensión para el liderazgo corporativo en ESG, aunque sin constituir una percepción mayoritaria y uniforme entre los responsables de sostenibilidad consultados.

En el contexto actual, considera que la sostenibilidad está:



Según su mirada, la gestión de la sostenibilidad se ha:



¿Observa que en la actualidad los requerimientos regulatorios en materia de sostenibilidad están aumentando?

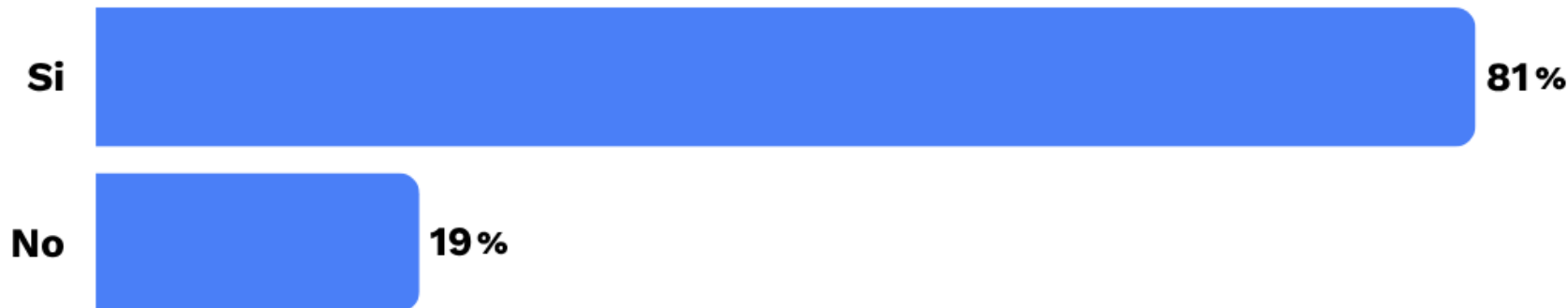


Gráfico 10

¿Observa que en la actualidad las expectativas del mercado en materia de sostenibilidad están aumentando?

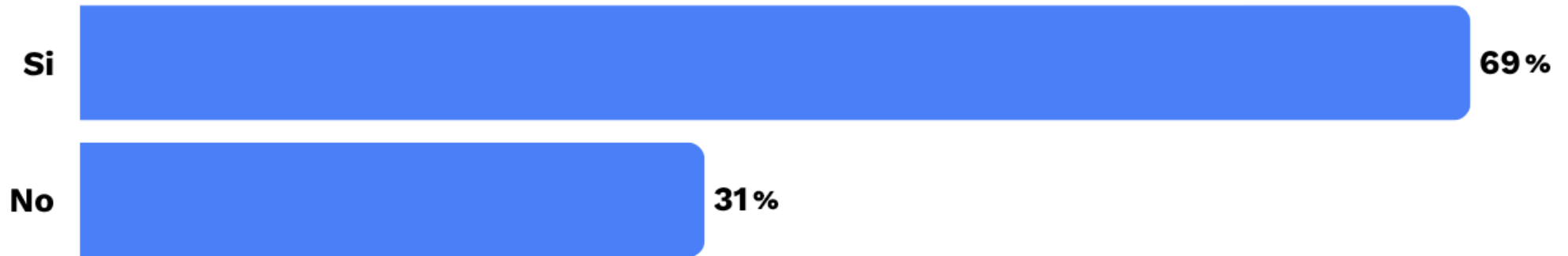


Gráfico 11

Considera que los marcor regulatorios actuales están actuando como:



¿Considera que la sostenibilidad corre el peligro de quedar atrapada en una dinámica de cumplimiento y regulaciones, limitando su potencial innovador?

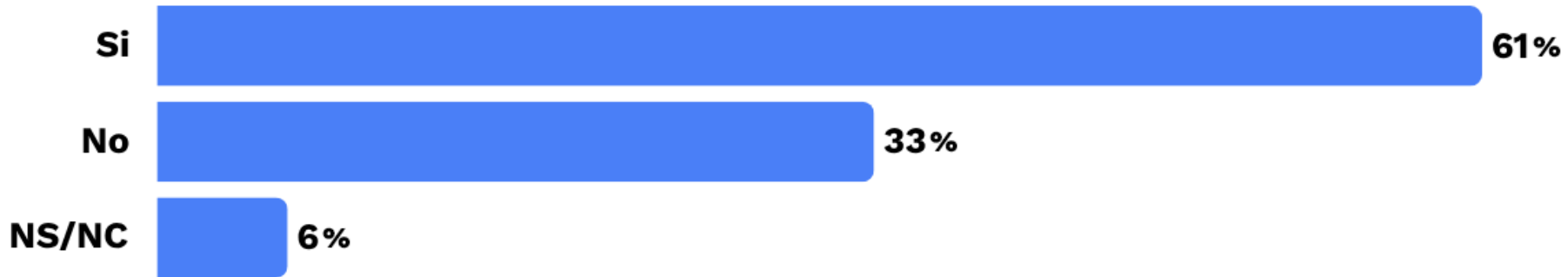


Gráfico 13

Considera que la sostenibilidad se debería:

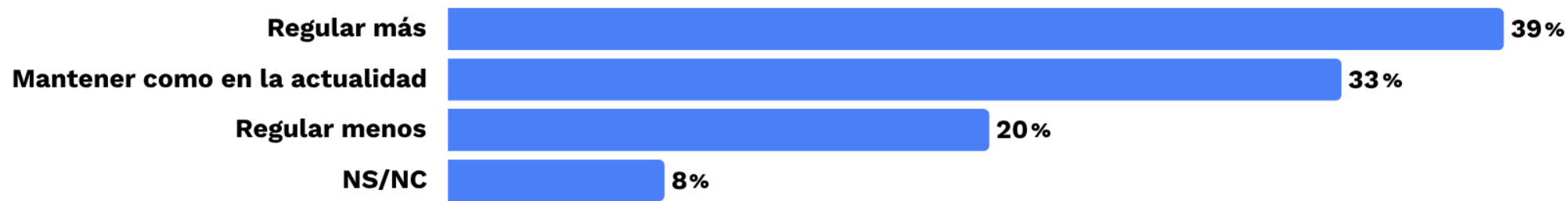


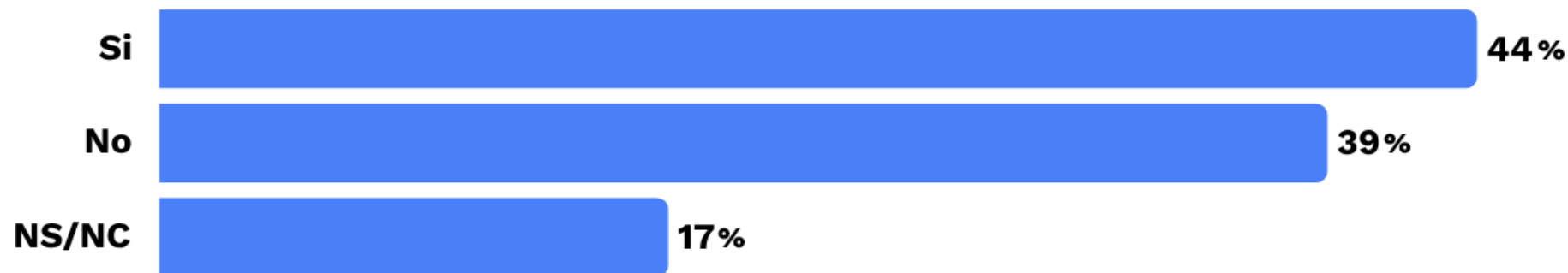
Gráfico 14

¿Cree que está habiendo un retroceso político en torno a la agenda de Sostenibilidad / ESG?



Gráfico 15

¿Considera que la politización del concepto “Sostenibilidad / ESG” está influyendo negativamente en el rol de los CSO?



06

La sostenibilidad en la empresa



INTRODUCCIÓN

Este capítulo reúne la mirada de los CSO sobre cómo está evolucionando la sostenibilidad dentro de sus organizaciones. A partir de sus respuestas, es posible conocer si las empresas han incrementado sus compromisos públicos en los últimos años, qué tan extendido consideran que está el conocimiento técnico sobre sostenibilidad entre las distintas áreas, cuáles identifican como las funciones más críticas para impulsar esta agenda y qué expectativas tienen sobre su prioridad estratégica en los próximos cinco años.

En conjunto, estos resultados reflejan la percepción de quienes lideran la gestión de la sostenibilidad y ofrecen una aproximación al grado de integración que esta temática ha alcanzado en las empresas.

RESULTADOS

Los resultados muestran que la sostenibilidad está teniendo un impacto concreto sobre los **modelos de negocio** de las empresas analizadas, aunque con distintos niveles de profundidad. El 81% de los CSO consultados considera que la sostenibilidad está impulsando cambios en el modelo de negocio, ya sea de manera profunda (31%) o gradual (50%). Este dato sugiere que, para una amplia mayoría de las organizaciones, la sostenibilidad ha dejado de limitarse a programas o compromisos específicos para comenzar a incorporarse progresivamente en decisiones vinculadas con la estrategia empresarial (**Gráfico 16**).

Sin embargo, la distribución de las respuestas también revela que la transformación no se produce con la misma intensidad. Mientras casi un tercio de los CSO identifica cambios profundos en el

modelo de negocio, la mitad señala que estos procesos avanzan de manera gradual. Esto podría reflejar una etapa de transición en la que las organizaciones están integrando criterios de sostenibilidad en sus operaciones, productos, servicios, cadenas de valor y procesos de toma de decisiones, pero sin que necesariamente implique todavía una redefinición estructural del negocio.

En paralelo, el 19% afirma que la sostenibilidad genera cambios únicamente en iniciativas específicas. Aunque representa la proporción minoritaria, este resultado evidencia que en casi una de cada cinco empresas la agenda todavía parece concentrarse en proyectos o acciones puntuales, con una incidencia más limitada sobre el modelo de negocio en su conjunto.

En términos generales, los datos reflejan una doble dinámica: por un lado, una ma-

yoría significativa reconoce que la sostenibilidad ya está modificando la manera en que las empresas desarrollan su actividad; por otro, la profundidad de esa transformación continúa siendo desigual. El predominio de los cambios graduales plantea, así, un escenario en el que la integración de la sostenibilidad avanza, pero todavía convive con modelos empresariales en los que su impacto permanece acotado a determinadas iniciativas.

El compromiso de la alta dirección aparece como el principal **factor impulsor de la transformación hacia la sostenibilidad en las organizaciones**, según la mirada de los CSO encuestados en Chile: el 97% lo identifica como un elemento determinante. La cifra muestra hasta qué punto la sostenibilidad depende de su integración en las prioridades estratégicas de la conducción empresarial y no únicamente de la gestión específica de las áreas res-

ponsables de estos temas (**Gráfico 17**).

En segundo lugar, con el 83%, aparece la alineación de los objetivos de sostenibilidad con los resultados financieros y los indicadores clave de rendimiento (KPI). Este resultado refuerza la importancia de vincular la agenda de sostenibilidad con las métricas mediante las cuales las empresas evalúan su desempeño. La transformación sostenible, desde esta perspectiva, adquiere mayor capacidad de incidencia cuando sus objetivos están conectados con resultados concretos del negocio.

El acceso a la tecnología ocupa el tercer lugar, mencionado por el 75% de los participantes. A su vez, el 72% señala tanto la gobernanza y supervisión de la sostenibilidad por parte del directorio como la participación y el empoderamiento de los empleados. El resultado muestra una combinación de factores tecnológicos,

institucionales y culturales: la transformación no depende exclusivamente de nuevas herramientas, sino también de estructuras de decisión y de la capacidad de involucrar a la organización.

Otros factores aparecen con una incidencia también significativa. El acceso al talento es señalado por el 66% de los CSO, mientras que el 64% menciona los recursos financieros. Por último, el 61% identifica la innovación en el negocio principal como un impulsor. En conjunto, estos porcentajes sugieren que las capacidades internas —personas, financiamiento e innovación— forman parte de las condiciones necesarias para convertir los compromisos de sostenibilidad en cambios efectivos.

La distribución de las respuestas permite observar, así, una concepción amplia de los factores que impulsan la transformación sostenible. Aunque el liderazgo de la

alta dirección concentra el mayor nivel de acuerdo, los resultados también destacan la necesidad de conectar la sostenibilidad con el desempeño financiero, fortalecer la gobernanza, incorporar tecnología y movilizar capacidades organizacionales. Para los CSO, la transformación parece depender menos de una iniciativa aislada que de la articulación de distintos elementos dentro de la estrategia y la operación empresarial.

El **compromiso público con la sostenibilidad** no parece haber perdido terreno entre las empresas representadas por los CSO encuestados en Chile. En los últimos tres años, el 64% señala que los compromisos públicos de su organización aumentaron, mientras que un 31% afirma que se mantuvieron estables. Apenas un 5% reporta una disminución y ningún encuestado indica que hayan sido abandonados (**Gráfico 18**).

El dato muestra una continuidad de la agenda de sostenibilidad en el plano corporativo, incluso en un escenario en el que las empresas enfrentan mayores exigencias regulatorias, presión sobre los resultados y un debate creciente sobre el alcance de las políticas ESG. La ausencia de respuestas que indiquen un abandono de los compromisos resulta particularmente significativa: aun cuando su nivel de ambición pueda variar entre organizaciones, la sostenibilidad continúa formando parte de los compromisos públicos de las compañías consultadas.

El 64% que declara un aumento también sugiere que, para una mayoría de estas organizaciones, la respuesta no ha sido simplemente preservar los compromisos existentes, sino ampliar o profundizar las declaraciones asumidas públicamente. Esto puede traducirse en nuevos objetivos, mayores alcances o compromisos vinculados con aspectos ambientales,

sociales y de gobernanza.

Al mismo tiempo, el 31% que señala una situación estable introduce un matiz relevante. El crecimiento de los compromisos no es homogéneo: para casi un tercio de los CSO consultados, la evolución en los últimos tres años ha sido de estabilidad más que de expansión. El 5% que reporta una disminución constituye una minoría, pero evidencia que también existen empresas que han revisado a la baja sus compromisos.

En conjunto, los resultados describen un escenario en el que la sostenibilidad mantiene presencia en la agenda pública empresarial y, en la mayoría de los casos, gana espacio. La cuestión que surge hacia adelante es cuánto de esos compromisos se traducirá en transformaciones efectivas del modelo de negocio, asignación de recursos e indicadores de desempeño. El crecimiento de las declara-

ciones públicas constituye un punto de partida, pero su relevancia dependerá de su capacidad para convertirse en decisiones y resultados verificables.

El **conocimiento técnico sobre sostenibilidad** todavía aparece distribuido de manera desigual dentro de las organizaciones chilenas. Según la encuesta, sólo el 14% señala que todas las áreas de su empresa cuentan con conocimientos técnicos sobre sostenibilidad, mientras que un 39% afirma que este conocimiento alcanza a la mayoría de las áreas (**Gráfico 19**).

En el otro extremo, otro 39% de los CSO sostiene que sólo una minoría de las áreas posee capacidades técnicas en la materia y un 8% indica que ninguna, además del área especializada, cuenta con este conocimiento. En conjunto, estos datos muestran que para casi la mitad de las organizaciones relevadas la sostenibi-

lidad continúa siendo una competencia relativamente concentrada y no una capacidad transversal.

La distribución del conocimiento es relevante porque la integración de la sostenibilidad en la gestión empresarial depende cada vez más de su incorporación en funciones que exceden al área especializada: finanzas, operaciones, compras, recursos humanos, tecnología, asuntos legales o desarrollo de negocios, entre otras. Cuando las capacidades permanecen concentradas, el área de sostenibilidad puede asumir un rol de articulación y asesoramiento, pero enfrenta mayores desafíos para trasladar los criterios ESG a las decisiones cotidianas de la organización.

El dato también permite identificar una brecha entre la existencia de una función especializada y la construcción de capacidades internas más amplias. Si bien el

53% de los encuestados afirma que la mayoría o todas las áreas poseen conocimientos técnicos sobre sostenibilidad, el 47% restante señala que estos conocimientos están presentes sólo en una minoría o directamente no existen fuera del área especializada.

El resultado sugiere, por tanto, que uno de los desafíos para los CSO no es únicamente fortalecer el área que lidera la agenda de sostenibilidad, sino ampliar el conocimiento técnico dentro de la organización. La transversalización de estas capacidades puede ser un factor relevante para que la sostenibilidad deje de operar como una responsabilidad funcional específica y se incorpore de manera más sistemática en los procesos y decisiones del negocio.

El relevamiento muestra que, para los CSO de Chile, **la sostenibilidad no se concentra en un único ámbito** de la organiza-

ción, sino que requiere una mirada transversal. El 36% señala que todas las áreas son igualmente críticas, lo que convierte a la integración entre funciones en el principal enfoque identificado por los ejecutivos consultados (**Gráfico 20**).

Entre las áreas específicas, Finanzas aparece en primer lugar, con 22%, seguida por Compras, con 17%. La relevancia asignada a Finanzas refleja la creciente vinculación entre sostenibilidad y decisiones de inversión, asignación de capital, gestión de riesgos y resultados económicos. En el caso de Compras, el dato pone de manifiesto la importancia de extender los criterios de sostenibilidad a la cadena de suministro, donde se concentran buena parte de los impactos ambientales y sociales de las organizaciones.

El Directorio es señalado por el 6% como el área más crítica, mientras que un 8%

considera que ninguna área en particular ocupa esa posición. El 11% restante identifica otras áreas, lo que sugiere que las prioridades pueden variar de acuerdo con el modelo de negocio y las características de cada empresa.

En conjunto, los resultados plantean un desafío para la función de sostenibilidad: más que instalar la agenda dentro de un área determinada, el reto parece estar en lograr que sus criterios formen parte de las decisiones de toda la organización. La combinación entre una visión transversal —36%— y la importancia atribuida a Finanzas y Compras —39% en conjunto— muestra, además, que la integración de la sostenibilidad con las funciones que gestionan recursos, inversiones y proveedores ocupa un lugar relevante en la agenda de los CSO chilenos.

Frente a las **tensiones entre los resultados financieros de corto plazo y los crite-**

rios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), los Chief Sustainability Officers (CSO) de Chile describen una realidad marcada principalmente por la búsqueda de equilibrio. El 58% señala que su empresa procura compatibilizar ambos factores, mientras que un 36% reconoce que predominan los objetivos financieros de corto plazo. Apenas un 6% afirma que, ante este tipo de tensiones, se priorizan los criterios ASG y la sostenibilidad de largo plazo (**Gráfico 21**).

El dato central es que seis de cada diez (58%) CSO identifican un enfoque de balance, lo que sugiere que la sostenibilidad está siendo incorporada en la toma de decisiones empresariales, aunque no necesariamente desplaza a las consideraciones financieras inmediatas. En este escenario, los criterios ESG parecen convivir con las exigencias de rentabilidad, crecimiento y desempeño de corto plazo, más que sustituirlas.

Sin embargo, el 36% que observa una primacía de los objetivos financieros de corto plazo introduce un matiz relevante. La proporción muestra que, para más de un tercio de los encuestados, la sostenibilidad todavía puede perder peso cuando entra en conflicto directo con las metas financieras inmediatas. Esto plantea uno de los desafíos estructurales para la función del CSO: lograr que los criterios de sostenibilidad formen parte de las variables con las que se evalúan las decisiones estratégicas, y no únicamente de aquellas iniciativas que no generan tensiones con el desempeño financiero.

En contraste, el 6% que declara una priorización explícita de los criterios ESG y de la sostenibilidad de largo plazo representa una minoría. El resultado podría indicar que, en la mayoría de las organizaciones, la sostenibilidad aún no opera como un principio que prevalece automáticamente frente a los objetivos económicos

de corto plazo.

En conjunto, las respuestas muestran una agenda de sostenibilidad fuertemente condicionada por la necesidad de compatibilizar horizontes temporales diferentes. Para los CSO consultados, el desafío no parece reducirse a incorporar criterios ESG, sino a integrarlos en decisiones donde existen trade-offs concretos con los resultados financieros inmediatos. La distribución de las respuestas también sugiere que la consolidación de la sostenibilidad como componente estratégico dependerá, en buena medida, de su capacidad para vincularse con la creación de valor y el desempeño empresarial en el largo plazo.

La perspectiva de los CSO de Chile muestra una expectativa mayoritariamente favorable respecto del **lugar que ocupará la sostenibilidad en la agenda empresarial**. El 81% considera que la sos-

tenibilidad tendrá una mayor prioridad en sus empresas durante los próximos cinco años, mientras que el 17% no anticipa un aumento de esa prioridad y apenas el 2% no sabe o no responde (**Gráfico 22**).

El resultado sugiere que, para una amplia mayoría de los responsables de sostenibilidad, la agenda no se encuentra ante un horizonte de estabilización, sino de mayor integración en las prioridades estratégicas de las compañías. La magnitud de la respuesta afirmativa —más de ocho de cada diez CSO— también indica que existe una expectativa extendida de que los factores vinculados con la sostenibilidad seguirán ganando relevancia en la toma de decisiones empresariales.

Este dato adquiere particular interés al contrastarlo con otros resultados de la encuesta. Si bien los CSO identifican presiones asociadas a la regulación, la politización del concepto ESG y el riesgo de

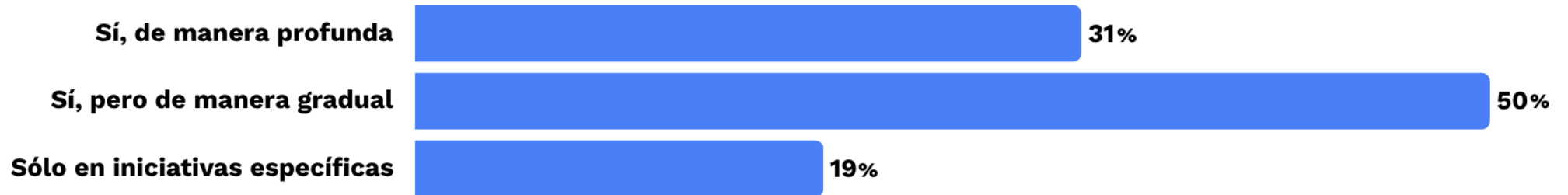
que la sostenibilidad quede reducida a una lógica de cumplimiento, al mismo tiempo observan condiciones que pueden favorecer su consolidación dentro de las organizaciones. En este sentido, la expectativa de una mayor prioridad en los próximos cinco años parece reflejar una visión de continuidad y profundización de la agenda, aun en un escenario en el que su implementación enfrenta nuevas tensiones.

El 17% que no prevé un aumento de prioridad constituye, de todos modos, una minoría relevante. Su presencia señala que la evolución de la sostenibilidad no es percibida de manera homogénea entre las empresas y que, para una parte de los CSO, la agenda podría mantener su nivel actual sin ampliar significativamente su peso estratégico.

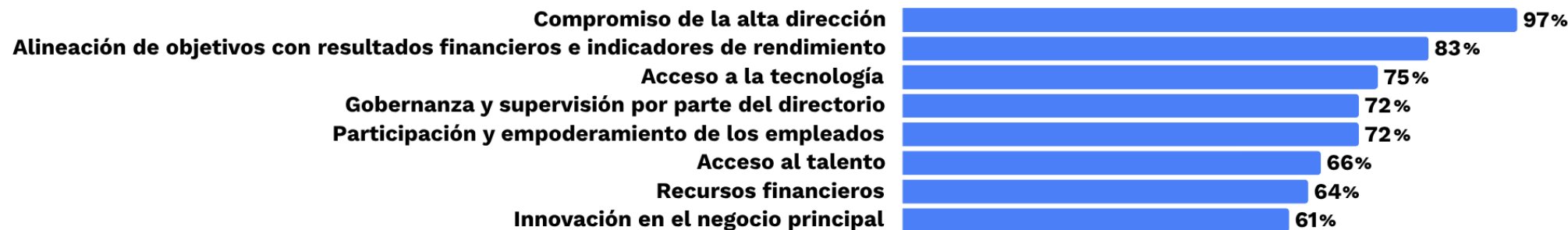
En conjunto, el resultado muestra una expectativa ampliamente compartida de

crecimiento de la relevancia empresarial de la sostenibilidad durante el próximo quinquenio. Más que anticipar simplemente una mayor cantidad de iniciativas, el dato plantea el desafío de determinar hasta qué punto ese aumento de prioridad se traducirá en cambios efectivos en la asignación de recursos, la gobernanza, los modelos de negocio y los indicadores con los que las empresas evalúan su desempeño.

¿Considera que la sostenibilidad está impulsando cambios relevantes en el modelo de negocio de su empresa?



¿Qué factores impulsan la transformación hacia la sostenibilidad en su organización?



En los últimos tres años, los compromisos públicos en sostenibilidad en su empresa:

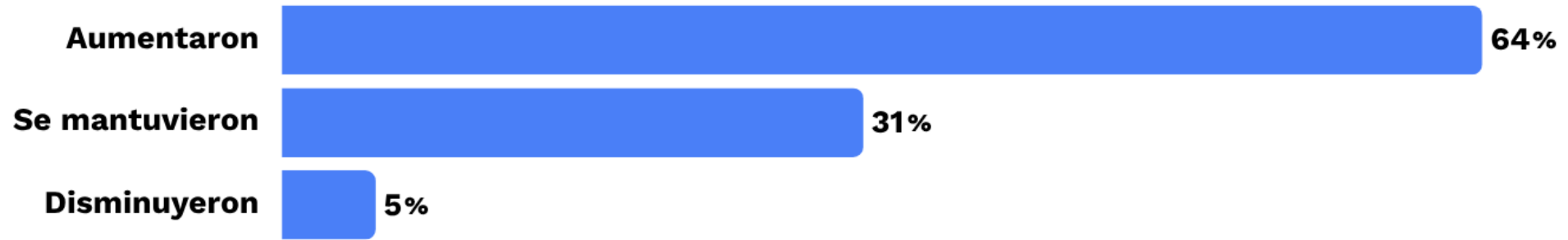
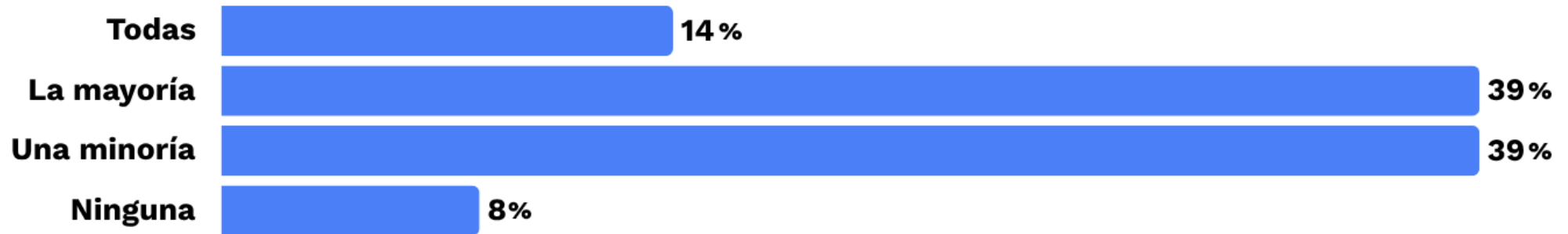
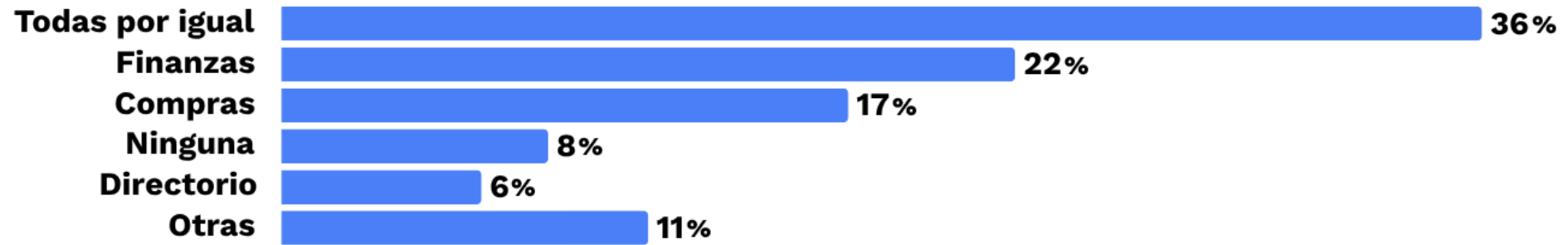


Gráfico 19

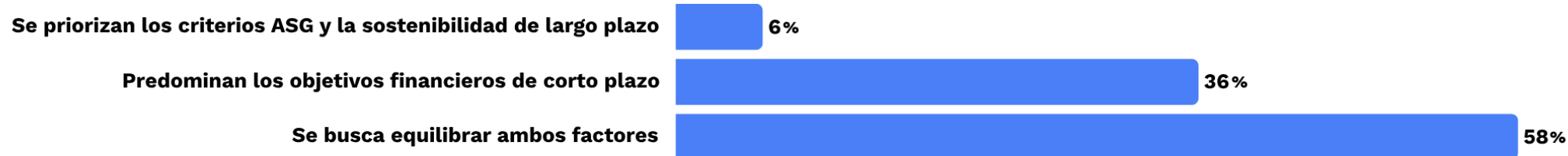
Además del área especializada, ¿qué otras áreas de su empresa tienen conocimiento técnico sobre sostenibilidad?



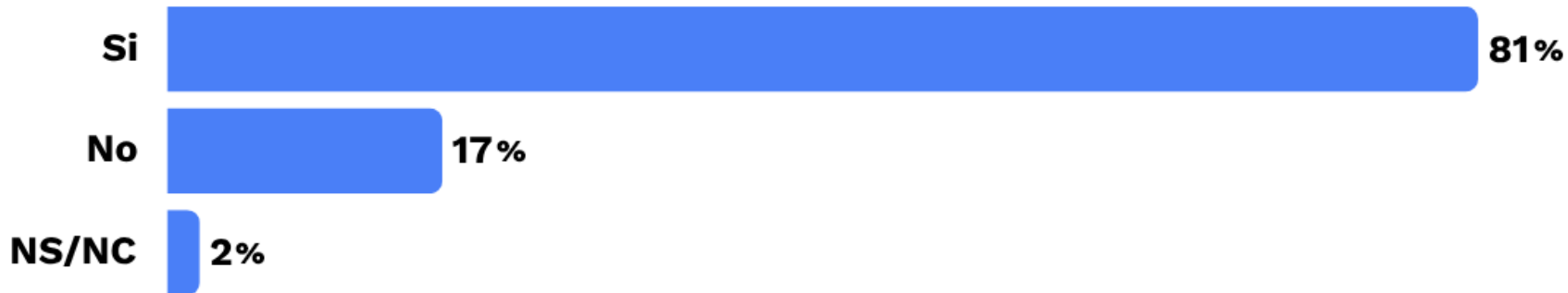
En su empresa, cuál es el área más crítica para abordar la sostenibilidad:



Cuando existen tensiones entre resultados de corto plazo y criterios ASG, ¿qué suele priorizar su empresa?



¿Considera que en su empresa la sostenibilidad tendrá mayor prioridad en los próximos cinco años?



07

El área de sostenibilidad



INTRODUCCIÓN

Las respuestas reunidas en este capítulo ofrecen una radiografía de cómo las empresas están estructurando y fortaleciendo sus áreas de sostenibilidad para responder a un entorno cada vez más exigente. A partir de la mirada de los CSO, se analizan aspectos clave como la evolución de los presupuestos, el tamaño y la proyección de los equipos, el nivel jerárquico de estos profesionales, su inserción en la estructura organizacional y el peso que tienen en la definición de la estrategia empresarial.

El capítulo también explora si la función de sostenibilidad está consolidando recursos propios, cómo evolucionan las necesidades de talento frente al aumento de las regulaciones y las expectativas del mercado, y cuál es el reconocimiento que reciben estos equipos en términos de jerarquía y remuneración. En conjunto, los

resultados permiten comprender hasta qué punto las empresas están acompañando con capacidades organizacionales el creciente protagonismo que la sostenibilidad ha adquirido en la agenda corporativa.

RESULTADOS

El **presupuesto destinado al área de sostenibilidad** muestra una tendencia de relativa estabilidad, aunque con señales de ajuste. El 58% de los CSO consultados señala que los recursos asignados se mantuvieron sin cambios durante el último año, mientras que un 22% reporta un aumento. En conjunto, esto significa que ocho de cada diez responsables de sostenibilidad trabajaron con presupuestos estables o crecientes (**Gráfico 23**).

Sin embargo, el 17% indica que el presupuesto se redujo, un dato que introduce

una tensión entre la relevancia que las empresas atribuyen a la sostenibilidad y la evolución efectiva de los recursos disponibles para gestionarla. La ausencia de respuestas que indiquen el abandono del financiamiento —y el bajo porcentaje de NS/NC (3%)— muestra, al mismo tiempo, que el área mantiene una presencia presupuestaria identificable dentro de las organizaciones.

El resultado sugiere así un escenario de consolidación más que de expansión: para la mayoría de los CSO, la sostenibilidad no experimentó un retroceso presupuestario, pero tampoco una ampliación significativa de recursos. Esto adquiere particular relevancia frente a las expectativas de transformación que tienen los propios responsables del área, ya que sostener o ampliar compromisos en materia ambiental, social y de gobernanza requiere traducir las prioridades estratégicas en capacidades, equipos y recur-

so financieros.

La brecha entre el 22% que consiguió aumentar su presupuesto y el 17% que sufrió una reducción también evidencia que la evolución de los recursos no es homogénea entre las empresas. Para una parte relevante de las organizaciones, el desafío parece estar menos asociado a incorporar la sostenibilidad a la agenda corporativa que a garantizar los recursos necesarios para profundizar su implementación.

Las **expectativas de los CSO de Chile para los próximos 12 meses** reflejan una política presupuestaria predominantemente estable, aunque con un grupo relevante de empresas que prevé ampliar los recursos destinados a sostenibilidad. El 53% de los ejecutivos consultados considera que el presupuesto del área se mantendrá sin cambios, mientras que un 28% anticipa un aumento y un 17% estima

que disminuirá. El 3% restante no tiene una definición al respecto (**Gráfico 24**).

El dato sugiere que, para una mayoría de las organizaciones, la sostenibilidad mantendrá durante el próximo año un nivel de recursos similar al actual. Al mismo tiempo, casi tres de cada diez CSO esperan contar con un mayor presupuesto, una señal de que en una parte del sector empresarial la agenda continúa ganando espacio en la asignación de recursos.

La diferencia entre quienes proyectan aumentos y quienes prevén reducciones también resulta significativa: el porcentaje que espera una expansión presupuestaria supera en 11 puntos porcentuales al que anticipa un recorte. Sin embargo, el predominio de la estabilidad indica que el escenario general no es de una expansión generalizada de la inversión en sostenibilidad, sino de continui-

dad presupuestaria con comportamientos diferenciados entre empresas.

En este contexto, las decisiones presupuestarias de los próximos 12 meses pueden ser un indicador relevante de la capacidad de las áreas de sostenibilidad para ampliar sus iniciativas, incorporar nuevas capacidades y responder a las crecientes demandas regulatorias, operativas y estratégicas que enfrentan las empresas.

La **autonomía presupuestaria** aparece como una característica extendida entre las áreas de sostenibilidad de las empresas relevadas en Chile. El 81% de los CSO señala que el presupuesto de su área es propio, mientras que el 19% depende financieramente de otra área de la organización (**Gráfico 25**).

El dato sugiere que, en la mayoría de las compañías, la sostenibilidad cuenta con

un espacio presupuestario diferenciado, lo que puede facilitar la planificación de iniciativas, la asignación de recursos y la continuidad de programas más allá de proyectos puntuales de otras áreas. Esta autonomía también puede reflejar el grado de consolidación que ha alcanzado la función de sostenibilidad dentro de las estructuras corporativas.

Sin embargo, disponer de un presupuesto propio no implica necesariamente una mayor disponibilidad de recursos ni determina por sí mismo el nivel de influencia del área. La magnitud del presupuesto, su evolución y el acceso a recursos adicionales son variables necesarias para evaluar con mayor precisión la capacidad de los CSO para ejecutar sus agendas.

El 19% que depende presupuestariamente de otra área muestra, por su parte, que casi dos de cada diez responsables de sostenibilidad todavía gestionan sus re-

ursos dentro de estructuras presupuestarias compartidas o subordinadas. Esta modalidad puede vincular el financiamiento de las iniciativas de sostenibilidad a las prioridades y decisiones de otras funciones corporativas.

En conjunto, los resultados muestran una función de sostenibilidad con un alto grado de institucionalización presupuestaria, aunque con diferencias en el nivel de autonomía financiera entre las organizaciones.

El **rango jerárquico que ocupa el CSO** dentro de las empresas chilenas encuestadas muestra un alto nivel de seniority. El 92% de los participantes señala que el responsable de sostenibilidad tiene un rango senior, mientras que apenas un 3% lo ubica en una posición junior y un 5% no responde (**Gráfico 26**).

El dato sugiere que, en la mayoría de las

organizaciones relevadas, la sostenibilidad está bajo la responsabilidad de perfiles con suficiente jerarquía para participar en conversaciones estratégicas y tener capacidad de interlocución con la alta dirección. La presencia de un CSO senior también puede facilitar la integración de los objetivos de sostenibilidad con decisiones que exceden al área especializada, como la asignación de recursos, la gestión de riesgos, las operaciones y la definición de prioridades corporativas.

Esta elevada seniority resulta particularmente significativa si se la analiza junto con el proceso de consolidación de la sostenibilidad dentro de las empresas. El rol del CSO parece estar dejando atrás una función predominantemente técnica o de coordinación para asumir una posición más cercana a los niveles donde se definen las decisiones estratégicas. Sin embargo, el rango jerárquico, por sí solo,

no permite determinar el grado efectivo de influencia del área ni su participación en las decisiones del negocio.

En este sentido, el 3% de posiciones junior representa una proporción marginal dentro de la muestra, mientras que el 5% de respuestas NS/NC deja un reducido margen de información no especificada. En conjunto, los resultados muestran una estructura en la que la función de sostenibilidad se encuentra mayoritariamente asociada a posiciones de alto nivel dentro de las organizaciones.

La **estructura de los equipos de sostenibilidad** en las empresas chilenas muestra una marcada concentración en equipos de tamaño intermedio. El 53% de los CSO señala que el área está integrada por entre dos y cinco personas, mientras que un 33% cuenta con equipos de más de cinco integrantes. En conjunto, esto significa que ocho de cada diez áreas de sosteni-

bilidad tienen al menos dos personas, lo que da cuenta de estructuras que exceden el esquema de una función individual (**Gráfico 27**).

El 8% que trabaja con una sola persona representa, en cambio, una proporción minoritaria. Este dato puede interpretarse como una señal de que, para la mayoría de las organizaciones relevadas, la agenda de sostenibilidad requiere una capacidad de gestión que no recae exclusivamente en un único responsable.

La presencia de un 33% de equipos con más de cinco integrantes introduce, además, una segunda dimensión: en aproximadamente un tercio de las empresas la sostenibilidad ya cuenta con una estructura relativamente amplia y especializada. Esto puede estar asociado con una mayor diversidad de responsabilidades — como estrategia, reporting, relacionamiento con grupos de interés, gestión

ambiental o cumplimiento— aunque el dato de la encuesta no permite determinar cómo se distribuyen esas funciones.

En términos generales, los resultados describen un escenario en el que la función de sostenibilidad aparece institucionalizada dentro de las organizaciones, aunque con diferencias significativas en la escala de los equipos. Mientras la mayoría opera con estructuras de entre dos y cinco personas, una proporción relevante dispone de equipos superiores a cinco integrantes. El 6% que no respondió no permite establecer el tamaño de su estructura.

La **dimensión de los equipos de sostenibilidad** muestra una perspectiva de estabilidad para los próximos 12 meses. El 83% de los CSO consultados en Chile prevé que la cantidad de personas que integran el área se mantendrá sin cambios, mientras que apenas el 8% anticipa

un aumento y el 6% espera una reducción. Un 3% no definió su respuesta (**Gráfico 28**).

El dato sugiere que, pese a que la sostenibilidad mantiene un lugar relevante dentro de las organizaciones, la expansión de los equipos especializados no aparece como una prioridad inmediata. La expectativa dominante es sostener las estructuras actuales y avanzar en la agenda con los recursos humanos disponibles.

Este resultado adquiere particular relevancia al contrastarlo con la percepción sobre las responsabilidades del área. Si las organizaciones continúan ampliando sus compromisos, incorporando nuevas exigencias regulatorias y profundizando la integración de la sostenibilidad en distintas áreas del negocio, la estabilidad en el tamaño de los equipos podría implicar una mayor necesidad de eficiencia,

transversalidad y desarrollo de capacidades internas.

La baja proporción de CSO que espera una reducción (6%) indica, al mismo tiempo, que no se observa una tendencia generalizada hacia el achicamiento de estas estructuras. El escenario que surge de la encuesta es, principalmente, el de consolidación de los equipos existentes, más que el de una expansión significativa de las áreas de sostenibilidad en el corto plazo.

La **definición de la estrategia de sostenibilidad** en las empresas chilenas aparece distribuida entre distintos niveles de liderazgo, aunque con una participación particularmente relevante del CEO y de la alta dirección. Según la encuesta, el 28% señala al CEO como quien tiene mayor peso en esta definición, mientras que otro 22% identifica a la alta dirección. En conjunto, estas dos respuestas represen-

tan la mitad de las menciones (**Gráfico 29**).

El CSO, por su parte, es señalado como la figura con mayor peso por el 14% de los encuestados. El dato adquiere otra dimensión si se considera que el 31% afirma que CEO, alta dirección y CSO participan con un peso equivalente en la definición de la estrategia. Esto muestra que, para casi un tercio de los profesionales consultados, la sostenibilidad no aparece concentrada en una única figura, sino como una responsabilidad compartida entre el liderazgo ejecutivo y la función especializada.

El resultado también permite observar una diferencia entre liderazgo estratégico y responsabilidad funcional. Aunque el CSO ocupa un rol específico en materia de sostenibilidad, la definición de la estrategia permanece fuertemente vinculada a las instancias de conducción general

de la compañía. Al mismo tiempo, la proporción que identifica un peso equivalente entre los tres actores sugiere que en una parte significativa de las organizaciones se está configurando un esquema más integrado de gobernanza.

En este escenario, el principal desafío para la función de sostenibilidad no parece ser únicamente contar con una posición especializada, sino participar de manera efectiva en los espacios donde se establecen las prioridades estratégicas de la empresa. La distribución de las respuestas muestra, en definitiva, un modelo de liderazgo compartido, aunque todavía con un peso mayor de la conducción ejecutiva en la definición de la agenda de sostenibilidad.

La sostenibilidad ya cuenta con una **presencia significativa en los niveles superiores de decisión de las empresas** chilenas: el 78% de los CSO encuestados

señala que su organización tiene un líder de sostenibilidad en la alta dirección, mientras que el 22% indica que no existe esa figura (**Gráfico 30**).

El dato muestra que, para una amplia mayoría de las organizaciones relevadas, la sostenibilidad tiene un referente con acceso al máximo nivel ejecutivo. Esta ubicación puede facilitar la integración de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza en decisiones que exceden el ámbito específico del área de sostenibilidad y alcanzan al conjunto de la estrategia empresarial.

Sin embargo, el hecho de que más de dos de cada diez empresas todavía no cuentan con un líder de sostenibilidad en la alta dirección evidencia que esta función no está institucionalizada de manera homogénea. La diferencia también plantea un desafío respecto de la capacidad del área para influir transversalmente en de-

cisiones de negocio, especialmente cuando la sostenibilidad requiere coordinación con finanzas, operaciones, compras, recursos humanos y directorio.

En conjunto, los resultados describen un escenario en el que la presencia del liderazgo de sostenibilidad en la alta dirección es mayoritaria, pero todavía no universal, reflejando distintos niveles de integración de esta agenda en las estructuras de gobierno corporativo.

El **vínculo de reporte del CSO con la máxima conducción** de la empresa muestra un alto grado de integración de la sostenibilidad en la estructura ejecutiva. El 61% de los CSO consultados en Chile señala que reporta directamente al CEO, mientras que otro 31% lo hace ante la alta dirección. En conjunto, nueve de cada diez CSO (92%) dependen de alguno de los niveles más altos de conducción empresarial (**Gráfico 31**).

El predominio del reporte directo al CEO es particularmente significativo, ya que ubica a la función de sostenibilidad cerca del principal espacio de definición de prioridades y asignación de recursos. Al mismo tiempo, el 31% que reporta a la alta dirección evidencia que, en una proporción relevante de empresas, la función mantiene una relación estrecha con el nivel ejecutivo aunque no necesariamente con el máximo responsable individual.

En contraste, solo el 5% reporta a otras áreas, mientras que el 3% no respondió. El resultado describe, por tanto, una función de sostenibilidad con una posición jerárquica predominantemente elevada.

El 61% de los CSO consultados en Chile considera que las **áreas de sostenibilidad necesitan más personal para afrontar las crecientes exigencias y regulaciones**, mientras que un 36% no identifica ac-

tualmente esa necesidad y un 3% no sabe o no responde (**Gráfico 32**).

El resultado muestra que, para una mayoría de los responsables de sostenibilidad, el aumento de las demandas regulatorias y de gestión está generando una presión adicional sobre las capacidades internas de los equipos. La necesidad de responder a nuevos requerimientos, producir información, gestionar indicadores y acompañar procesos de cumplimiento puede traducirse en una mayor carga operativa para áreas que, en muchos casos, cuentan con estructuras relativamente acotadas.

Sin embargo, el 36% que no considera necesario incorporar más personal introduce un matiz relevante. El dato sugiere que el crecimiento de las exigencias no necesariamente se está resolviendo mediante una expansión de los equipos, sino que puede estar siendo absorbido a tra-

vés de la redistribución de responsabilidades, la incorporación de herramientas tecnológicas, el apoyo de otras áreas de la organización o una mayor eficiencia en los procesos existentes.

En conjunto, la respuesta refleja una tensión entre el aumento de las responsabilidades asociadas a la sostenibilidad y la capacidad disponible para gestionarlas. Para los CSO, el desafío no parece limitarse a contar con más recursos, sino también a determinar qué capacidades necesitan fortalecerse para responder de manera efectiva a un entorno regulatorio y de gestión cada vez más exigente.

El **nivel jerárquico de los ejecutivos de sostenibilidad** muestra una relativa estabilidad en las estructuras corporativas chilenas durante los últimos cinco años. El 64% de los CSO consultados señala que su posición se mantuvo en el mismo nivel jerárquico, mientras que un 25%

afirma que aumentó. En contraste, un 8% identifica una disminución y un 3% no sabe o no responde (**Gráfico 33**).

El dato sugiere que, para una mayoría de las empresas relevadas, la sostenibilidad no experimentó un cambio significativo en el posicionamiento jerárquico de su máxima función responsable. Al mismo tiempo, el hecho de que uno de cada cuatro CSO haya registrado un aumento de nivel indica que en una parte relevante de las organizaciones la función ganó acceso a instancias de mayor responsabilidad durante el período.

La combinación entre estabilidad y ascenso también permite observar un proceso de consolidación del rol del CSO más que de transformación generalizada de su ubicación en la estructura corporativa. Esto resulta consistente con otros indicadores del relevamiento que muestran una presencia importante de la sos-

tenibilidad en los niveles superiores de decisión, aunque con diferencias entre compañías.

En este sentido, el 25% que reporta un aumento de jerarquía constituye un indicador de evolución institucional de la función, mientras que el 64% que señala estabilidad muestra que ese proceso no se produjo de manera homogénea en todo el universo relevado.

Otro resultado muestra que la **sostenibilidad comienza a incorporarse en los sistemas de incentivos y metas** de las empresas, aunque todavía con distintos niveles de formalización. El 39% de los CSO señala que los objetivos de sostenibilidad están incorporados de manera transversal en los incentivos y metas de los líderes, mientras que otro 25% indica que se aplican sólo en algunos cargos. En conjunto, esto significa que casi dos tercios de las organizaciones relevadas ya

vinculan, al menos parcialmente, la evaluación o los incentivos de sus líderes con objetivos de sostenibilidad (**Gráfico 34**).

Sin embargo, el dato también evidencia una brecha entre la incorporación de la sostenibilidad en el discurso estratégico y su traducción en mecanismos concretos de gestión. Un 22% afirma que estos objetivos se consideran de manera informal, pero no forman parte de metas concretas, mientras que un 14% señala que directamente no están incorporados. Es decir, en más de un tercio de las empresas consultadas la sostenibilidad todavía no aparece de manera plenamente formalizada en los sistemas de objetivos e incentivos.

La distribución de las respuestas sugiere así un proceso de avance gradual: mientras algunas compañías ya integran la sostenibilidad de manera transversal en

la gestión de sus líderes, otras la aplican selectivamente o todavía la mantienen como un criterio informal. El desafío para las áreas de sostenibilidad no parece limitarse, por lo tanto, a definir objetivos, sino también a lograr que estos formen parte de los mecanismos mediante los cuales la organización evalúa el desempeño y alinea los incentivos de sus principales responsables.

El **nivel salarial de los equipos de sostenibilidad** en las empresas chilenas muestra una posición mayoritariamente alineada con el promedio interno, aunque con escasa presencia en los segmentos de mayor remuneración. El 69% de los CSO consultados señala que los salarios de quienes trabajan en estas áreas se encuentran dentro del promedio de la empresa (**Gráfico 35**).

Sólo un 6% considera que las remuneraciones están entre las más altas de la or-

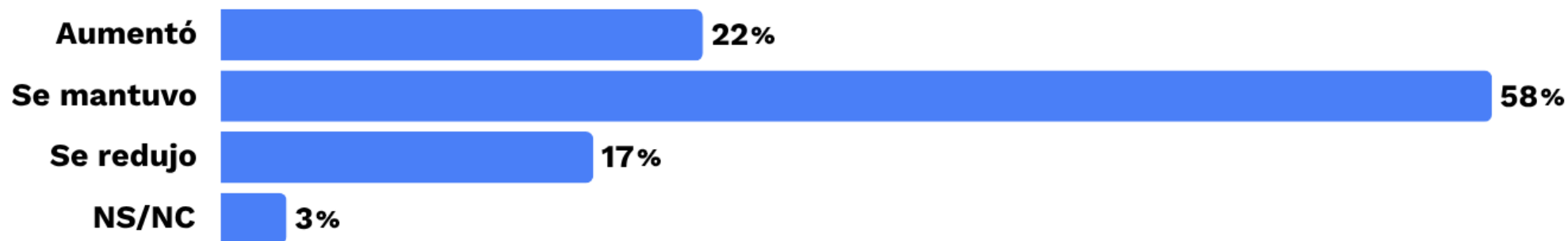
ganización, mientras que un 14% las ubica entre las más bajas. La diferencia entre ambos extremos puede leerse como una señal de que, para la mayoría de las compañías, las funciones vinculadas a sostenibilidad todavía no se traducen en una política salarial diferenciada respecto del resto de las áreas.

El dato también resulta relevante si se observa junto con la creciente incorporación de la sostenibilidad a la estrategia corporativa. Aunque el área gana presencia institucional y responsabilidades, esto no necesariamente se refleja en una posición salarial superior dentro de la estructura empresarial. A su vez, el 11% de respuestas NS/NC muestra que existe un grupo de participantes que no cuenta con información suficiente para establecer esta comparación.

En conjunto, los resultados describen una función de sostenibilidad integrada

al esquema salarial general de las compañías, pero todavía con limitada diferenciación económica respecto de otras áreas corporativas.

En el último año, el presupuesto del área de sostenibilidad:



En los próximos 12 meses, el presupuesto del área de sostenibilidad va a:

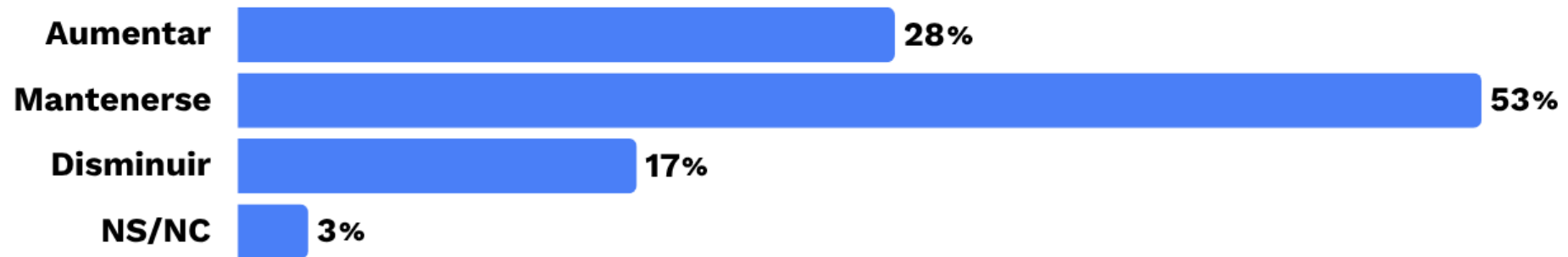
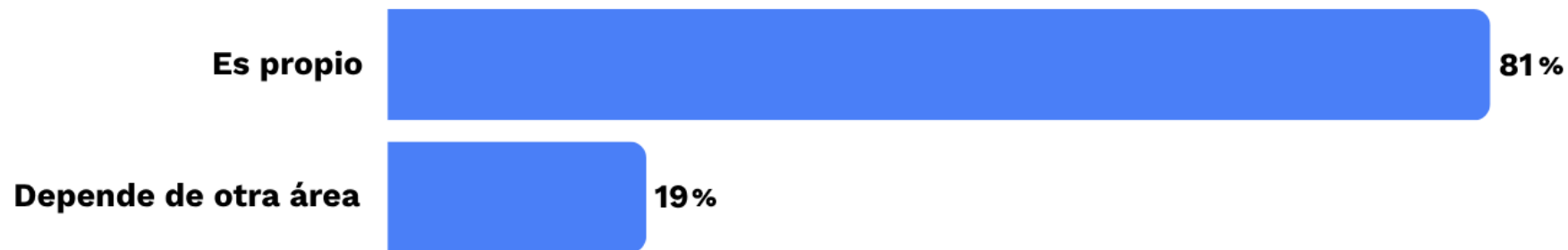
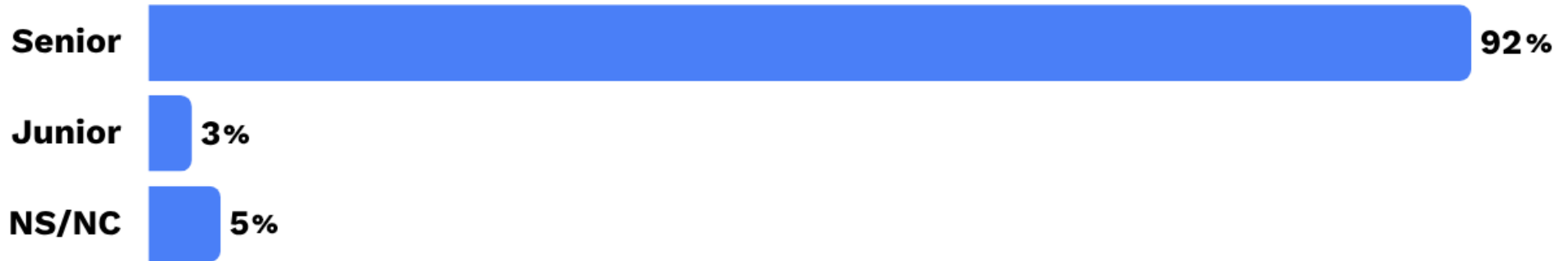


Gráfico 25

El presupuesto del área de sostenibilidad:



En su empresa, el CSO tiene un rango:



En su empresa ¿cuántas personas forman parte del área de sostenibilidad?

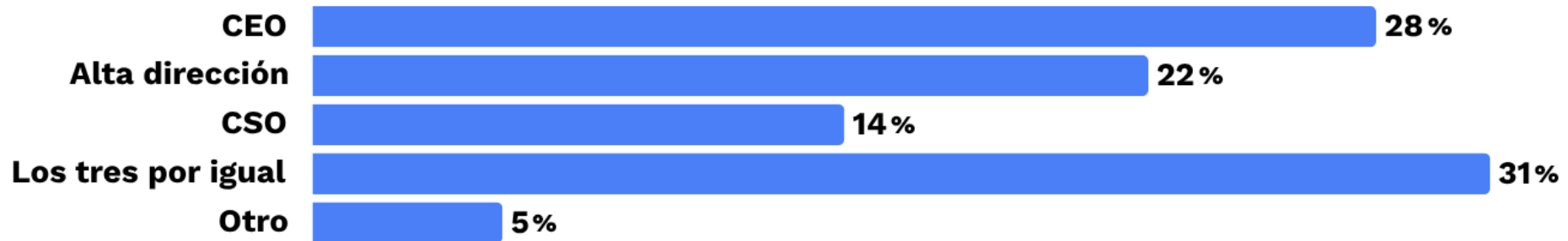


Gráfico 28

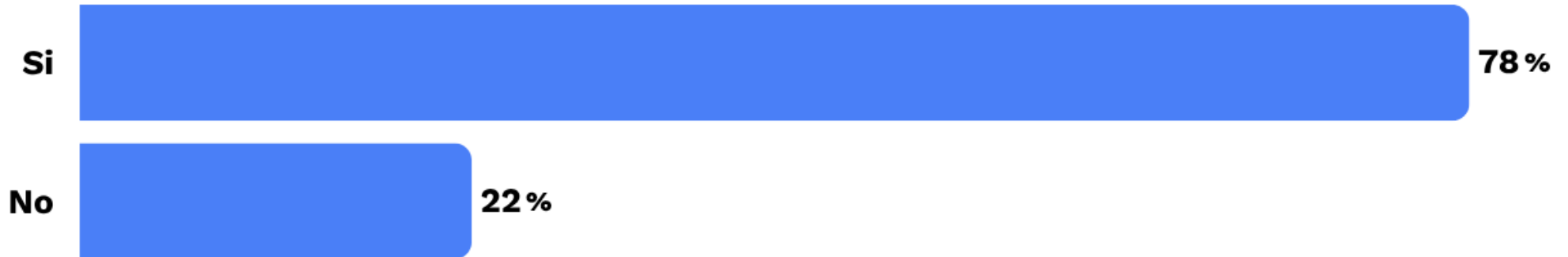
En los próximos 12 meses, la cantidad de personas que forman parte del área de sostenibilidad va a:



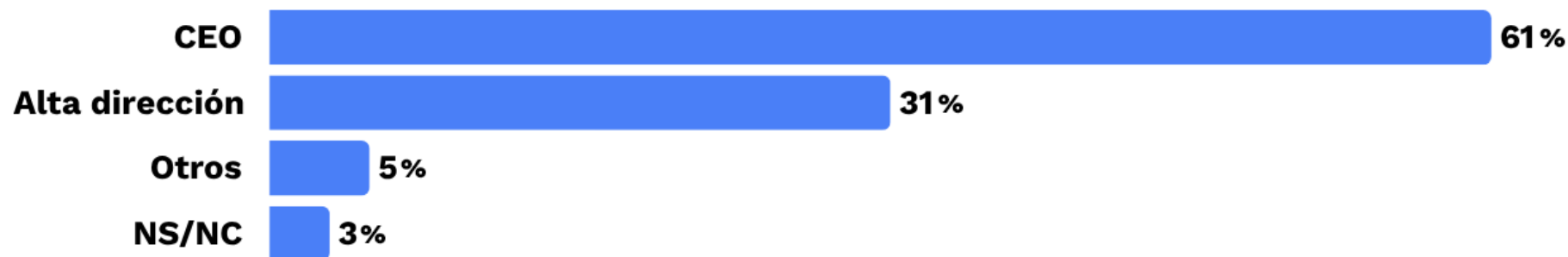
En su empresa, quién tiene mayor peso en la definición de la estrategia de sostenibilidad:



¿Su empresa cuenta con un líder de sostenibilidad en la alta dirección?



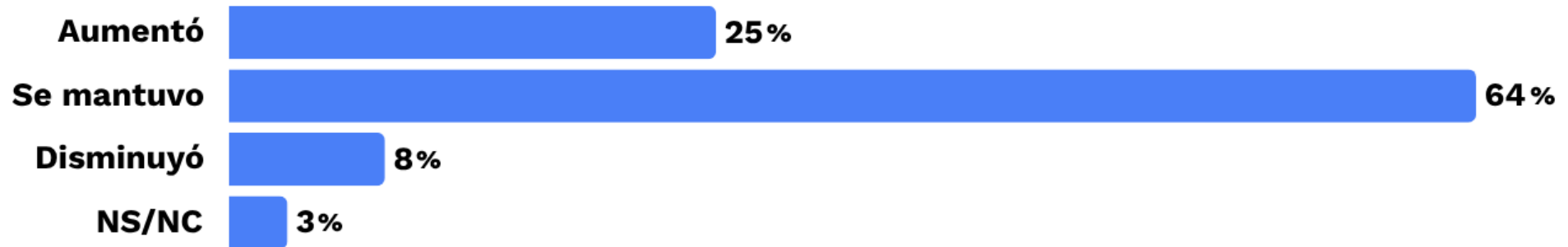
¿A quién reporta el CSO de su empresa?



¿Considera que las áreas de sostenibilidad están necesitando más personal para afrontar las exigencias y regulaciones?



En los últimos cinco años, el nivel jerárquico de los ejecutivos de sostenibilidad dentro de la empresa:

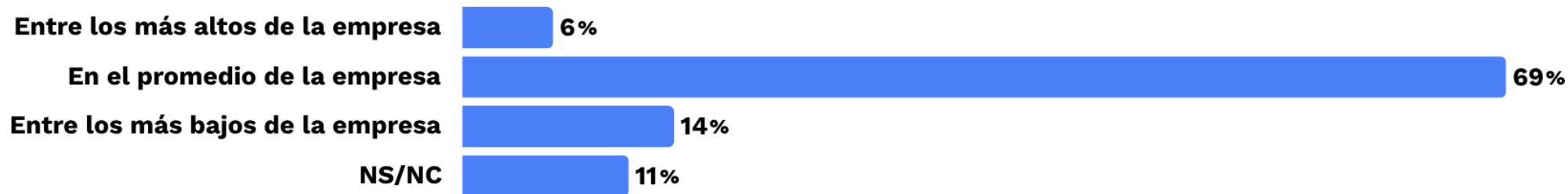


¿Considera que los incentivos y metas de los líderes de su empresa incorporan objetivos vinculados a sostenibilidad?



Gráfico 35

Los salarios de quienes forman parte del área de sostenibilidad se encuentran:



08

El rol del CSO



INTRODUCCIÓN

El liderazgo de la sostenibilidad dentro de las empresas está estrechamente vinculado con la figura del CSO. Comprender cómo se configura este rol, cuáles son sus principales responsabilidades y cómo es percibido por quienes lo ejercen permite conocer mejor la evolución de la función dentro de las organizaciones.

En este capítulo se presentan las respuestas de los CSO sobre su perfil profesional, las actividades que concentran su tiempo, los desafíos que enfrentan en su labor diaria, el nivel de autoridad con el que cuentan para influir en decisiones estratégicas y su visión sobre el presente y el futuro de la profesión. También se indaga en temas como la capacidad de demostrar el retorno de la inversión (ROI) de la sostenibilidad y las oportunidades de construir una carrera en esta especialidad.

RESULTADOS

Los **CSO de Chile presentan un perfil profesional** que se orienta de manera amplia hacia las distintas dimensiones de la sostenibilidad. Los resultados de la encuesta muestran que las cuestiones sociales concentran la mayor orientación, con un 94% de las respuestas, seguidas por gobernanza, con 88%, y ambientales, con 80% (**Gráfico 36**).

El dato resulta particularmente relevante porque la pregunta permitía seleccionar todas las opciones aplicables. Por lo tanto, los porcentajes no representan perfiles excluyentes, sino el grado en que cada dimensión forma parte del ámbito de actuación de estos ejecutivos. La elevada presencia simultánea de las tres dimensiones sugiere que, para la mayoría de los CSO consultados, la sostenibilidad se aborda como una agenda transversal y no como una función limitada a un as-

pecto de la gestión.

La dimensión social aparece como la de mayor presencia: el 94% de los CSO señala que su perfil está orientado hacia estas cuestiones. Esto ubica temas vinculados con las personas, los trabajadores, las comunidades, los derechos humanos o la diversidad dentro del núcleo de responsabilidades de la función de sostenibilidad en las empresas participantes.

La gobernanza también ocupa un lugar central, mencionada por el 88% de los encuestados. La cercanía entre este porcentaje y el correspondiente a la dimensión social indica que la función del CSO incorpora de manera significativa aspectos relacionados con la toma de decisiones, la gestión de riesgos, la ética empresarial, la transparencia y los mecanismos mediante los cuales las organizaciones integran la sostenibilidad en su estructu-

ra de gestión.

Por su parte, el 80% identifica las cuestiones ambientales como parte de su perfil. Aunque se trata de la proporción más baja de las tres dimensiones, continúa representando una amplia mayoría de los ejecutivos consultados. El resultado muestra que la agenda ambiental mantiene un peso relevante, pero comparte espacio con responsabilidades sociales y de gobernanza.

En conjunto, los resultados describen un rol de CSO con una fuerte integración de las tres dimensiones. La diferencia entre el mayor porcentaje —social, 94%— y el menor —ambiental, 80%— es de 14 puntos porcentuales, mientras que gobernanza se ubica en una posición intermedia. Más que una especialización en una única dimensión, los datos reflejan la consolidación de un perfil ejecutivo que articula diferentes ámbitos de la sosteni-

bilidad dentro de la organización.

La agenda de los CSO en Chile muestra una **función cada vez más transversal dentro de las organizaciones**. Los resultados de la encuesta indican que su trabajo no se concentra exclusivamente en cuestiones ambientales, sociales o regulatorias, sino que se extiende hacia la estrategia empresarial, la transformación del negocio y la relación con los distintos grupos de interés (**Gráfico 37**).

La relación con stakeholders es la actividad más mencionada: el 94% de los CSO afirma dedicarle tiempo. Se trata de un dato consistente con una función que requiere articular expectativas y demandas de actores diversos, tanto internos como externos, y convertirlas en insumos para la gestión de la compañía.

Muy cerca se encuentra la estrategia y transformación del negocio, señalada por

el 92%. La proximidad entre ambos porcentajes es significativa: prácticamente nueve de cada diez CSO consultados participan de cuestiones que exceden la gestión tradicional de sostenibilidad y están vinculadas con la evolución del negocio. Esto muestra una función que combina la gestión de relaciones externas con la incorporación de criterios de sostenibilidad en las decisiones estratégicas.

También tiene un peso importante la capacidad de traducir la agenda global a la realidad local, una tarea mencionada por el 89%. El CSO aparece así como un actor que debe interpretar tendencias internacionales, compromisos corporativos y nuevas expectativas en materia de sostenibilidad y convertirlas en prioridades aplicables a las condiciones específicas de Chile y de cada organización.

A partir de allí, la agenda incorpora un componente importante de gestión nor-

mativa y de información corporativa. El 77% dedica tiempo a cuestiones regulatorias y el 75% a temas de reporte. Estos porcentajes reflejan el peso que tienen las nuevas exigencias de transparencia, divulgación y cumplimiento dentro de la función de sostenibilidad.

La prensa y comunicación, también mencionada por el 75%, completa otro de los principales ámbitos de actuación. La comunicación no aparece como una actividad marginal, sino como una responsabilidad asumida por tres de cada cuatro CSO encuestados, vinculada tanto con la relación con stakeholders como con la necesidad de explicar públicamente compromisos, avances y resultados.

El contraste más marcado aparece en la generación de ingresos para la empresa, mencionada por el 28% de los CSO. La diferencia frente al resto de las actividades permite identificar un aspecto particular

del rol: aunque la mayoría participa de la estrategia y transformación del negocio, una proporción considerablemente menor declara dedicar tiempo de manera directa a la generación de ingresos.

En este sentido, los resultados muestran una función que se encuentra fuertemente integrada a la estrategia, la gestión de stakeholders y la adaptación de la agenda global, pero cuya conexión explícita con la generación directa de ingresos todavía es menos frecuente. La encuesta permite así observar una tensión relevante en la evolución del rol del CSO: su participación en la transformación empresarial es ampliamente extendida, mientras que su involucramiento en la captura directa de valor económico aparece más acotado.

El resultado muestra que **el rol del CSO en Chile se desarrolla en un escenario de alta amplitud de responsabilidades y**

creciente complejidad organizacional. El principal desafío señalado es la necesidad de ser experto en múltiples temas, mencionada por el 72% de los encuestados. Esto refleja un perfil profesional que debe integrar conocimientos ambientales, sociales y de gobernanza, pero también comprender cuestiones regulatorias, estratégicas, financieras y operativas que exceden los límites tradicionales de la función (**Gráfico 38**).

A esta exigencia se suma la percepción de que se trata de un rol en expansión constante: el 64% identifica esta situación como uno de sus desafíos cotidianos. La sostenibilidad atraviesa cada vez más áreas de la empresa y obliga a los CSO a ampliar su campo de intervención, al mismo tiempo que se redefinen sus responsabilidades y expectativas. La amplitud del mandato puede incrementar la capacidad de incidencia del área, pero también elevar la presión sobre quienes

deben liderarla.

El tercer desafío pone el foco en una dimensión más cultural. El 61% afirma que debe lidiar con áreas y personas que no creen en la sostenibilidad. El dato muestra que la consolidación de la agenda no depende únicamente de contar con una estrategia o con objetivos formales, sino también de lograr que distintas funciones de la organización incorporen la sostenibilidad como parte de sus propias decisiones. En este sentido, el CSO aparece también como un articulador interno, con la tarea de construir entendimiento y compromiso más allá de su propia área.

Finalmente, el 58% señala la necesidad de evitar quedar aislado y sin apoyo. Este resultado resulta especialmente relevante porque evidencia que la posición del CSO no se define solamente por la cantidad de responsabilidades que concentra, sino también por el nivel de integración

que logra dentro de la estructura empresarial. Un rol transversal requiere vínculos permanentes con la alta dirección, las distintas áreas y otros actores de la organización para poder transformar objetivos de sostenibilidad en decisiones concretas.

En conjunto, los resultados describen una función sometida a una doble presión: ampliar permanentemente su conocimiento y alcance, mientras construye legitimidad y apoyo dentro de la organización. La combinación entre expertise multidisciplinario, expansión del rol, resistencia interna y riesgo de aislamiento configura uno de los principales desafíos para la evolución del liderazgo de sostenibilidad en las empresas chilenas.

El **nivel de autoridad formal de los CSO sobre las decisiones críticas de las empresas** chilenas aparece prácticamente dividido en dos mitades. El 47% de los

ejecutivos consultados afirma tener autoridad directa sobre este tipo de decisiones, mientras que el 45% señala que no cuenta con ella. Un 8% no respondió o no pudo precisar su situación (**Gráfico 39**).

El dato muestra que la incorporación de la sostenibilidad en las estructuras de decisión empresarial todavía presenta diferencias significativas. Aunque casi la mitad de los CSO dispone de autoridad directa, una proporción prácticamente equivalente desarrolla su función sin tener capacidad formal para intervenir de manera determinante en las decisiones críticas de la compañía.

Esta situación adquiere relevancia si se considera el alcance que actualmente tiene la agenda de sostenibilidad. Las decisiones vinculadas con transformación del negocio, asignación de recursos, gestión de riesgos, cumplimiento regulatorio,

relación con stakeholders o definición de objetivos corporativos pueden tener impactos directos sobre la estrategia empresarial. En ese marco, el acceso a los espacios donde se toman esas decisiones constituye una dimensión relevante para el alcance efectivo del rol del CSO.

El resultado también permite observar una posible brecha entre responsabilidad y autoridad. Un CSO puede estar llamado a coordinar o impulsar una agenda transversal dentro de la organización, pero no necesariamente contar con atribuciones equivalentes para incidir directamente sobre las decisiones que determinan su implementación.

Más que mostrar una tendencia uniforme, el 47%-45% evidencia un escenario heterogéneo: mientras algunas compañías han otorgado al liderazgo de sostenibilidad una capacidad formal de decisión, otras mantienen un esquema en el

que el CSO participa, asesora o coordina, pero sin autoridad directa sobre las decisiones críticas. Para la evolución del rol, esta diferencia resulta relevante porque marca distintos niveles de integración de la sostenibilidad en la gobernanza corporativa.

El resultado de la encuesta también muestra una **percepción predominante-mente estable sobre la evolución del rol del CSO** en las empresas chilenas. Siete de cada diez encuestados (70%) consideran que la posición se mantiene estable, mientras que un 19% percibe que está en auge. En el extremo opuesto, un 8% entiende que el rol está en declive y un 3% no respondió (**Gráfico 40**).

La principal lectura es que, para la mayoría de los CSO consultados, la sostenibilidad ya parece haber alcanzado un grado de consolidación dentro de las estructuras corporativas. El predominio de la op-

ción “se mantiene estable” puede interpretarse como una señal de que el rol dejó de estar asociado exclusivamente a una etapa de expansión de las áreas de sostenibilidad y pasó a formar parte de una estructura más institucionalizada dentro de las organizaciones.

Al mismo tiempo, el 19% que identifica un auge del rol evidencia que todavía existe un espacio relevante para una mayor jerarquización de la función. Esta percepción puede estar vinculada con la creciente incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la estrategia empresarial, así como con nuevas exigencias regulatorias y de los distintos grupos de interés.

El dato del 8% que percibe un declive introduce, sin embargo, un matiz importante. Aunque es una proporción minoritaria, muestra que la consolidación del rol no es necesariamente homogénea en-

tre las empresas. La evolución de la posición del CSO puede depender de cómo cada organización integra la sostenibilidad en su estrategia, estructura de gobierno y procesos de toma de decisiones.

En conjunto, los resultados describen un escenario de consolidación más que de expansión acelerada: el rol del CSO parece haber alcanzado un nivel de estabilidad significativo en las empresas representadas en la encuesta, mientras una proporción menor observa una etapa de crecimiento y otra, todavía reducida, advierte señales de retroceso.

Uno de los principales **desafíos que enfrenta la función de sostenibilidad** dentro de las empresas es traducir su contribución en términos de retorno sobre la inversión (ROI). La percepción de los propios CSO de Chile refleja la magnitud de esta dificultad: el 75% considera que los CSO tienen problemas para demostrar el

ROI de su área y función. En contraste, un 22% entiende que no enfrentan esta dificultad, mientras que el 3% no responde o no sabe (**Gráfico 41**).

El dato muestra que la discusión sobre el valor empresarial de la sostenibilidad continúa siendo un desafío para la mayoría de los responsables de esta agenda. No se trata únicamente de justificar presupuestos, sino de poder establecer una relación clara entre las iniciativas de sostenibilidad y variables que forman parte de la gestión del negocio, como ingresos, costos, eficiencia operativa, acceso a financiamiento, gestión de riesgos, reputación o capacidad de anticiparse a cambios regulatorios y de mercado.

La dificultad también pone de manifiesto una tensión entre el alcance creciente de la función y la capacidad de medir sus resultados con métricas reconocidas por la organización. A medida que los CSO par-

ticipan en cuestiones estratégicas, transformación del negocio, regulación y relación con stakeholders, el desafío consiste en construir indicadores capaces de conectar esos ámbitos con resultados concretos para la empresa.

En este escenario, demostrar el ROI puede convertirse en una condición relevante para consolidar el lugar de la sostenibilidad en la toma de decisiones. El resultado de la encuesta sugiere que, para una amplia mayoría de los CSO consultados en Chile, todavía existe una brecha entre la importancia que adquiere la agenda de sostenibilidad y la capacidad de traducir su aporte en una propuesta de valor cuantificable para el negocio.

La percepción sobre las **perspectivas de desarrollo profesional del CSO** muestra un saldo ampliamente positivo entre los ejecutivos de sostenibilidad consultados en Chile. El 78% considera que es posible

hacer carrera como CSO, mientras que apenas el 8% sostiene que no y un 14% no sabe o no responde (**Gráfico 42**).

El resultado sugiere que, para una amplia mayoría de los profesionales que actualmente ocupan posiciones vinculadas con la sostenibilidad, el rol no es percibido únicamente como una función asociada a una agenda específica o coyuntural, sino como un espacio con posibilidades de continuidad y desarrollo dentro de la estructura corporativa.

Esta percepción adquiere relevancia en un contexto en el que las responsabilidades de los CSO se han ampliado. La función combina cada vez más cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza con estrategia, transformación del negocio, relacionamiento con stakeholders y gestión de nuevas exigencias regulatorias. En ese escenario, la posibilidad de construir una trayectoria profesional al-

rededor del rol depende también de su capacidad para mantener una conexión directa con las prioridades estratégicas de las compañías.

El 22% que responde negativamente o manifiesta no saberlo introduce, sin embargo, un matiz relevante. Aunque existe una percepción mayoritaria de que el puesto ofrece oportunidades de carrera, todavía persiste cierto grado de incertidumbre respecto de cómo evolucionará esta posición dentro de las organizaciones y cuál será su proyección en el largo plazo.

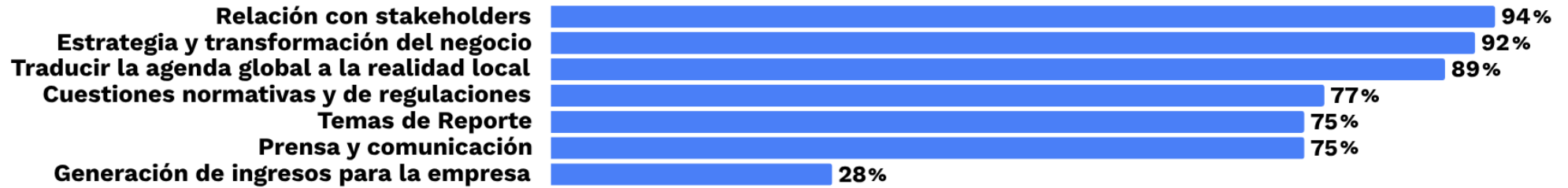
En conjunto, el dato refleja una confianza significativa de los propios CSO chilenos en la consolidación profesional de la función, aunque también plantea una cuestión de fondo: cuánto dependerá el desarrollo de estas carreras de que la sostenibilidad continúe integrándose de manera efectiva en la estrategia y en la

toma de decisiones empresariales.

Su perfil como CSO está orientado a cuestiones:



Usted como CSO dedica su tiempo a:



Usted como CSO, ¿debe lidiar con los siguientes desafíos en su labor cotidiana dentro de la empresa?



Usted como CSO, ¿tiene autoridad directa sobre las decisiones críticas de la empresa?



Gráfico 40

Considera que el rol del CSO:

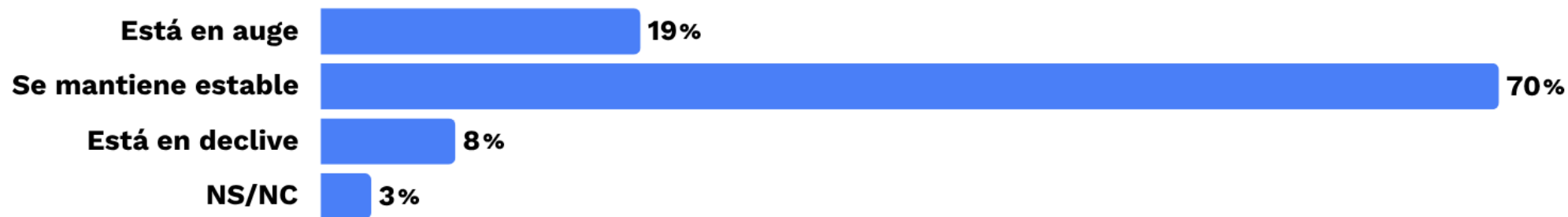


Gráfico 41

A nivel general, ¿cree que los CSO encuentran dificultades para demostrar el ROI de su área y función?

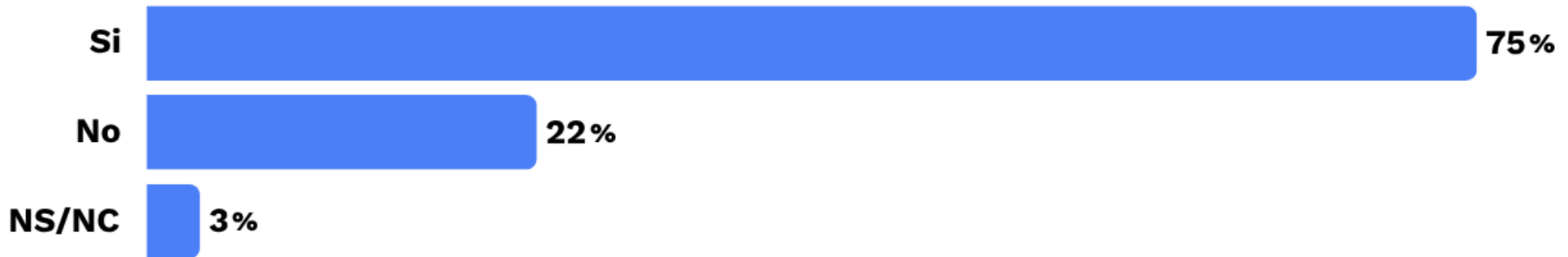
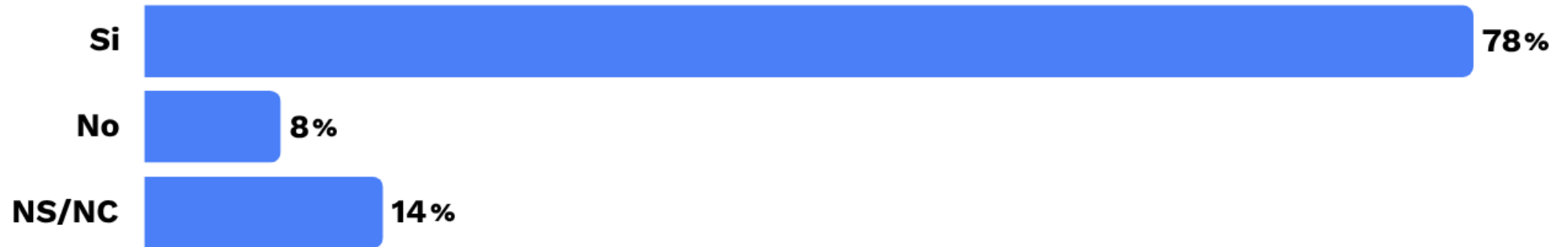


Gráfico 42

¿Cree que se puede hacer carrera siendo CSO?



09

Comunicación & Sostenibilidad



INTRODUCCIÓN

La comunicación es un aspecto clave de la dimensión estratégica de la gestión de la sostenibilidad. En un escenario caracterizado por mayores expectativas de los grupos de interés, nuevas exigencias de transparencia y un entorno público en constante evolución, las organizaciones enfrentan el desafío de definir cómo comunican sus compromisos, resultados e iniciativas.

Este capítulo reúne la mirada de los CSO sobre la relación entre sostenibilidad y comunicación. A través de sus respuestas, se exploran aspectos como el grado de comprensión de la sostenibilidad por parte de las áreas de marketing, la evolución de la comunicación corporativa, el impacto del contexto político en los mensajes, la posible influencia de esa comunicación sobre la implementación de las iniciativas, así como las percepciones

respecto del greenwashing y de las crecientes exigencias en materia de reporte de sostenibilidad.

RESULTADOS

La **relación entre las áreas de marketing y la agenda de sostenibilidad** aparece como un punto de mayor tensión para los CSO de Chile. Ante la pregunta sobre si las áreas de marketing entienden de sostenibilidad, el 47% respondió que sí, mientras que otro 47% consideró que no. El 6% restante manifestó no saber o no quiso responder (**Gráfico 43**).

El resultado muestra una percepción particularmente dividida: no existe una visión mayoritaria entre los CSO respecto del grado de comprensión que marketing tiene sobre los desafíos y conceptos vinculados con la sostenibilidad. La paridad entre ambas respuestas sugiere que la

articulación entre ambas funciones todavía depende, en buena medida, de las capacidades desarrolladas dentro de cada organización.

La cuestión adquiere relevancia porque marketing ocupa un lugar central en la manera en que las empresas comunican sus productos, servicios, compromisos y avances en materia de sostenibilidad. Una comprensión limitada de estos temas puede dificultar la traducción de las estrategias corporativas hacia mensajes consistentes, mientras que una integración más estrecha entre sostenibilidad y marketing puede contribuir a que la comunicación refleje con mayor precisión las políticas, objetivos y resultados de la compañía.

El dato también puede leerse en relación con uno de los desafíos estructurales de la función del CSO: lograr que la sostenibilidad deje de operar como una agenda

especializada y se integre transversalmente en las distintas áreas del negocio. En este sentido, la división exacta entre quienes consideran que marketing comprende la sostenibilidad y quienes sostienen lo contrario señala que todavía existe espacio para fortalecer conocimientos, criterios comunes y mecanismos de coordinación entre ambas funciones.

Para los CSO, el desafío no se limita entonces a definir la estrategia de sostenibilidad, sino también a lograr que esa estrategia sea comprendida y aplicada por las áreas responsables de relacionarse con clientes, consumidores y otros públicos. El resultado de la encuesta sugiere que, al menos desde la perspectiva de los responsables de sostenibilidad consultados, esa integración con marketing aún presenta un escenario heterogéneo.

La **comunicación de sostenibilidad parece haber ganado relevancia** dentro de las

empresas chilenas durante el último año. El 53% de los CSO consultados afirma que la comunicación vinculada con sostenibilidad aumentó, mientras que un 36% señala que se mantuvo estable. En conjunto, nueve de cada diez ejecutivos sostienen que la presencia de estos temas en la comunicación corporativa no retrocedió (**Gráfico 44**).

El dato resulta significativo porque muestra que, aun en un escenario en el que las organizaciones enfrentan mayores exigencias para demostrar resultados concretos en materia ambiental, social y de gobernanza, la comunicación de sostenibilidad conserva —y en más de la mitad de los casos amplía— su espacio dentro de la agenda empresarial.

El 53% que declara un aumento puede interpretarse como una señal de mayor necesidad de explicar compromisos, avances y resultados a los distintos gru-

pos de interés. La comunicación deja así de estar asociada exclusivamente a la publicación de reportes o campañas específicas para adquirir una función más transversal, vinculada con la estrategia corporativa y con la relación de la empresa con sus stakeholders.

Sin embargo, el 36% que indica que la comunicación se mantuvo también aporta una lectura relevante. El resultado sugiere que para una proporción considerable de las empresas la sostenibilidad ya forma parte de un nivel relativamente consolidado de comunicación corporativa, sin que haya experimentado una expansión significativa durante el período analizado.

En el extremo opuesto, sólo el 8% de los CSO señala una disminución de la comunicación de sostenibilidad, mientras que el 3% no responde o no sabe. Por lo tanto, la retracción aparece como una situa-

ción minoritaria dentro de la muestra.

En conjunto, los resultados describen una agenda comunicacional que mantiene su presencia y que, para más de la mitad de los CSO consultados, incluso se encuentra en expansión. El desafío para las áreas de sostenibilidad consistiría en que ese crecimiento comunicacional esté acompañado por evidencia, métricas y avances verificables. A medida que aumenta la exposición pública de estos temas, también crece la necesidad de alinear lo que las empresas dicen con aquello que efectivamente hacen y pueden demostrar.

El 72% de los CSO consultados en Chile señala que, durante el último año, los **contenidos de comunicación sobre sostenibilidad de sus empresas** no fueron reformulados por cuestiones vinculadas al contexto político. En contraste, un 22% afirma que sí realizó modificaciones por

este motivo, mientras que el 6% no sabe o no responde (**Gráfico 45**).

El resultado muestra que, para una amplia mayoría de las organizaciones relevadas, el contexto político no habría generado cambios sustantivos en la agenda de contenidos de sostenibilidad. Esto puede interpretarse como una señal de continuidad en la comunicación corporativa, aun frente a un escenario externo que puede introducir nuevas sensibilidades, prioridades o riesgos reputacionales.

Sin embargo, el 22% que sí reconoce haber reformulado sus contenidos representa una proporción relevante. El dato sugiere que, para aproximadamente una de cada cinco empresas, las condiciones del entorno político ya tienen alguna incidencia sobre la manera en que se abordan o comunican las cuestiones de sostenibilidad.

La diferencia entre ambos grupos también permite observar una posible tensión entre la estabilidad de la agenda de sostenibilidad y la necesidad de adaptar su comunicación al contexto. Mientras la mayoría mantiene sus contenidos, una parte significativa de los CSO identifica la necesidad de revisar mensajes, enfoques o prioridades comunicacionales en función del escenario político.

En este sentido, los resultados sugieren que la relación entre sostenibilidad, comunicación y contexto político no es homogénea entre las empresas chilenas: mientras para la mayoría prevalece la continuidad, para una minoría significativa el entorno político ya constituye un factor que condiciona la forma en que la organización comunica su agenda de sostenibilidad.

Otro resultado muestra que, para la mayoría de los CSO consultados, **el contexto**

no habría generado cambios significativos en la implementación concreta de las iniciativas de sostenibilidad, aun cuando pudiera haber incidido en su comunicación. Un 56% señala que su empresa no modificó la forma de llevar adelante estas iniciativas, mientras que un 41% sí reconoce haber introducido cambios. El 3% restante no responde o no sabe (**Gráfico 46**).

La diferencia es relevante porque sugiere que las empresas distinguen entre adaptar el discurso de sostenibilidad y modificar las acciones que lo sustentan. Si bien una proporción considerable —cuatro de cada diez CSO— reporta cambios en la implementación, la mayoría declara haber mantenido sus iniciativas pese a las condiciones del contexto.

El dato también permite observar cierta continuidad de las agendas de sostenibilidad corporativa. Frente a posibles cam-

bios en las prioridades empresariales, regulatorias o sociales, más de la mitad de los encuestados afirma que sus organizaciones no alteraron la ejecución de sus iniciativas. Esto podría indicar que, al menos en una parte significativa de las compañías, la sostenibilidad ya forma parte de programas y compromisos con un grado de estabilidad que trasciende las variaciones coyunturales.

Al mismo tiempo, el 41% que sí modificó la implementación no constituye una proporción marginal. El resultado evidencia que para un grupo importante de empresas el contexto sí se tradujo en ajustes concretos sobre las iniciativas, aunque la encuesta no permite determinar si esos cambios implicaron una reducción, una reformulación, una postergación o una redefinición de prioridades.

En conjunto, el resultado plantea una diferencia entre comunicación, estrategia e

implementación: las respuestas sugieren que los cambios de contexto pueden afectar la manera en que las empresas comunican la sostenibilidad sin necesariamente alterar sus iniciativas, aunque una parte significativa de las organizaciones sí llevó esa adaptación al terreno de la ejecución.

La percepción de los CSO consultados muestra que el **greenwashing ocupa un lugar relevante** entre las preocupaciones empresariales vinculadas con la sostenibilidad. El 64% considera que actualmente se trata de una preocupación para el común de las empresas, frente a un 28% que no comparte esa percepción y un 8% que no sabe o no responde (**Gráfico 47**).

El resultado refleja que, para casi dos de cada tres CSO, el riesgo de comunicar compromisos o avances en sostenibilidad que no estén suficientemente respaldados por acciones concretas ya for-

ma parte de las preocupaciones habituales de las organizaciones. En este sentido, el greenwashing aparece no solo como una cuestión asociada a la reputación corporativa, sino también como un desafío para la credibilidad de las estrategias de sostenibilidad.

Sin embargo, el 28% que considera que no es una preocupación muestra que existe todavía una percepción heterogénea dentro del ámbito empresarial. La diferencia podría estar relacionada con el nivel de exposición de las compañías a las demandas de consumidores, inversores, reguladores y otros grupos de interés, así como con el grado de madurez de sus propias estrategias de sostenibilidad.

El 8% de respuestas NS/NC completa un escenario en el que, si bien existe una mayoría que identifica al greenwashing como un problema relevante, no puede asumirse que esta preocupación esté

instalada de manera uniforme en el conjunto del sector empresarial chileno.

En términos de gestión, el dato pone de relieve una tensión creciente entre comunicar la sostenibilidad y demostrarla.

Por último, la percepción de los CSO de Chile sobre las **exigencias de reporte de sostenibilidad** aparece dividida. El 44% considera que actualmente existen exigencias excesivas, mientras que el 53% no comparte esa percepción y entiende que los requerimientos vigentes no representan una carga desproporcionada. Apenas un 3% respondió NS/NC (**Gráfico 48**).

La distribución de las respuestas muestra que no existe un consenso claro dentro de las áreas de sostenibilidad respecto del volumen de información que las empresas deben producir y reportar. Si bien una mayoría relativa no identifica un

exceso, la proporción de CSO que sí percibe una sobrecarga —44%— resulta significativa y pone de manifiesto una tensión creciente entre las demandas de transparencia y la capacidad de las organizaciones para responder a ellas.

El resultado también puede leerse en relación con la transformación del reporting corporativo. La expansión de los requerimientos regulatorios, junto con las expectativas de inversores, clientes, organismos públicos y otros grupos de interés, ha incrementado la cantidad y variedad de información que las empresas deben recopilar, verificar y comunicar. Para los equipos de sostenibilidad, esto supone no solo producir más datos, sino también garantizar su consistencia, trazabilidad y articulación con la información financiera y estratégica.

Sin embargo, el 53% que no considera excesivas estas exigencias introduce un

matiz relevante: para una mayoría de los CSO consultados, el aumento de los requerimientos de reporte no necesariamente constituye una carga desproporcionada. Esto puede reflejar una mayor incorporación del reporting como parte de los procesos habituales de gestión, así como una valoración de la información de sostenibilidad como herramienta de transparencia y toma de decisiones.

En este escenario, el desafío parece desplazarse desde la discusión sobre cuánto reportar hacia cómo hacerlo de manera eficiente y relevante. La cuestión central para las empresas no es únicamente responder a un mayor volumen de requerimientos, sino evitar la duplicación de información, mejorar la calidad de los datos y vincular el reporte con los procesos de gestión y estrategia. El 44% que identifica exigencias excesivas señala, en este sentido, una dimensión del debate que seguirá siendo relevante a medida

que evolucione el marco regulatorio y aumenten las expectativas de información sobre sostenibilidad.

Gráfico 43

¿Cree que las áreas de marketing entienden de sostenibilidad?



Gráfico 44

En el último año la comunicación de sostenibilidad en su empresa:



¿En cuanto a los contenidos, en el último año la comunicación de sostenibilidad en su empresa se reformuló por cuestiones vinculadas al contexto político?



Gráfico 46

**Al margen de la difusión de sus iniciativas de sostenibilidad,
¿su empresa modificó la implementación de las mismas?**



Gráfico 47

¿Considera que en la actualidad el greenwashing es una preocupación para el común de las empresas?

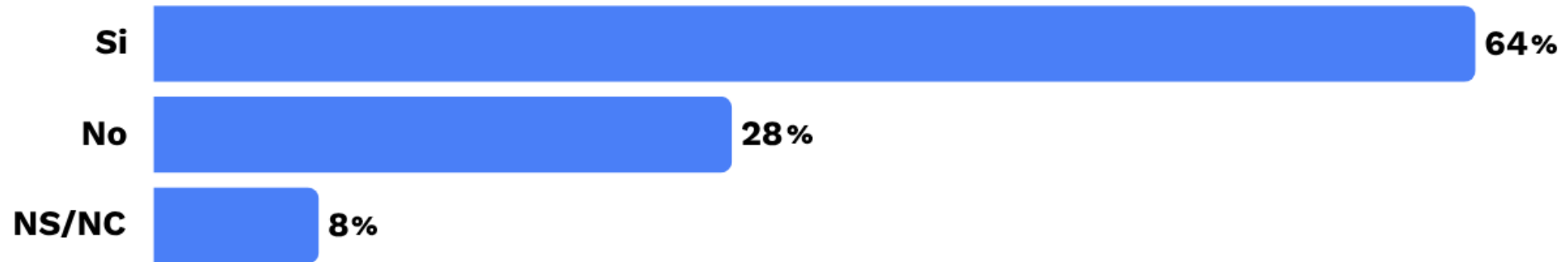


Gráfico 48

¿Considera que en la actualidad hay exigencias excesivas de reporte de sostenibilidad?



10

Conclusiones



UNA FUNCIÓN CONSOLIDADA QUE BUSCA AMPLIAR SU INFLUENCIA ESTRATÉGICA

Los resultados del CSO Monitor – Capítulo Chile muestran que **la función de sostenibilidad ha alcanzado un grado significativo de institucionalización** en las organizaciones participantes. El perfil de los responsables, su posición en las estructuras jerárquicas y la amplitud de sus responsabilidades reflejan una función que ha superado el ámbito estrictamente ambiental o comunicacional para incorporarse, al menos formalmente, a la discusión estratégica del negocio.

El relevamiento identifica un **liderazgo predominantemente senior, con formación especializada y acceso a los niveles superiores de decisión**. El 92% de los encuestados ocupa una posición jerárquica senior y el mismo porcentaje reporta al CEO o a la alta dirección. Asimismo, el

81% dispone de presupuesto propio y el 92% participa en la estrategia y transformación empresarial.

Estas condiciones constituyen una base organizacional favorable para profundizar la integración de la sostenibilidad en la gestión corporativa. Sin embargo, la consolidación formal de la función no implica necesariamente una capacidad equivalente para modificar las decisiones de inversión, los procesos operativos, los incentivos y las prioridades de negocio.

En este sentido, el **principal desafío identificado** por el estudio es avanzar desde una función reconocida dentro de la estructura corporativa hacia un liderazgo con mayor capacidad de incidencia transversal y una contribución demostrable al desempeño empresarial.

LA EXPANSIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES EXIGE UNA MAYOR CAPACIDAD DE PRIORIZACIÓN

El **alcance de la función de los CSO chilenos** evidencia la creciente complejidad de la gestión de sostenibilidad. El 94% dedica tiempo a la relación con los grupos de interés, el 92% participa en la estrategia y transformación del negocio, el 89% trabaja en la adaptación de la agenda global a la realidad local y el 77% interviene en cuestiones regulatorias. A su vez, el 75% participa en actividades de reporte y comunicación.

Esta **diversidad de responsabilidades** sitúa al CSO en la intersección entre las expectativas de los grupos de interés, las exigencias regulatorias y los objetivos corporativos. Al mismo tiempo, incrementa el riesgo de dispersión de esfuerzos si no se les brinda los recursos necesarios para abordarlos.

El 53% de los encuestados considera que gestionar la sostenibilidad se ha vuelto más complejo, mientras que el 81% percibe un aumento de los requerimientos regulatorios y el 69% identifica mayores expectativas del mercado. A estas presiones se suman la necesidad de contar con conocimientos multidisciplinarios, señalada por el 72%, y la expansión constante del rol, mencionada por el 64%.

La evidencia sugiere que la **efectividad de la función** no dependerá exclusivamente de ampliar sus conocimientos o incorporar nuevas responsabilidades, sino de establecer criterios claros de priorización. La identificación de asuntos materiales, la evaluación de riesgos y oportunidades y la asignación de responsabilidades deben permitir distinguir entre las obligaciones indispensables, las iniciativas estratégicas y aquellas actividades que pueden ser gestionadas por otras áreas.

En este contexto, la **capacidad de influencia del CSO** estará asociada tanto a su conocimiento técnico como a sus competencias de liderazgo, negociación y articulación interna. La construcción de una agenda ejecutable requiere establecer acuerdos con las áreas que controlan los recursos, los procesos y las decisiones operativas, evitando que la sostenibilidad se convierta en una función de coordinación sin suficiente capacidad de implementación.

LA DEMOSTRACIÓN DEL VALOR ECONÓMICO CONSTITUYE UNA CONDICIÓN PARA CONSOLIDAR LA AGENDA

Uno de los **principales desafíos identificados** por el estudio es la dificultad para demostrar el retorno sobre la inversión de las iniciativas de sostenibilidad. El 75% de los encuestados reconoce esta

dificultad, mientras que solo el 28% menciona la generación de ingresos entre las actividades de su función.

Estos resultados ponen de manifiesto una **brecha entre la participación de los CSO en la transformación empresarial** y la traducción de esa participación en resultados económicos explícitos. Aunque el 92% interviene en la estrategia del negocio, todavía existe una oportunidad para fortalecer la conexión entre sostenibilidad, innovación, competitividad y creación de valor a largo plazo.

La **dificultad para demostrar el retorno** no implica necesariamente la ausencia de beneficios económicos. Puede reflejar limitaciones en los sistemas de medición, en la atribución de resultados o en la integración de variables ambientales, sociales y de gobernanza en los mecanismos habituales de evaluación de inversiones y desempeño.

Para superar esta brecha, resulta necesario **vincular las iniciativas con indicadores relevantes** para la dirección empresarial, como eficiencia operativa, productividad, costos, exposición a riesgos, resiliencia, acceso a financiamiento, innovación y desarrollo de mercados. La selección de métricas deberá responder a la naturaleza de cada iniciativa y distinguir entre resultados financieros directos, beneficios indirectos y efectos de largo plazo.

La **integración con Finanzas adquiere especial relevancia** en este proceso. El 83% de los encuestados identifica la alineación de los objetivos de sostenibilidad con los resultados financieros y los indicadores clave de desempeño como un factor relevante para impulsar la transformación. Asimismo, Finanzas es la función individual más mencionada entre las áreas críticas para avanzar en la agenda, con el 22%.

La sostenibilidad podrá **fortalecer su posición estratégica** en la medida en que sus objetivos se incorporen a los procesos de planificación, presupuestación y evaluación del desempeño. Esto supone superar una lógica en la que la función debe justificar de manera aislada cada iniciativa y avanzar hacia modelos de decisión que consideren conjuntamente la rentabilidad, los riesgos, los impactos y las oportunidades de largo plazo.

LA INTEGRACIÓN TRANSVERSAL CONTINÚA SIENDO UNA BRECHA ORGANIZACIONAL

La **posición jerárquica de los CSO** contrasta con la distribución desigual de las capacidades técnicas dentro de las empresas. Solo el 14% de los encuestados afirma que todas las áreas de su organización cuentan con conocimientos técnicos sobre sostenibilidad, mientras

que el 47% señala que estos conocimientos se encuentran en una minoría de las áreas o no existen fuera del equipo especializado.

Esta situación constituye una **limitación para la incorporación efectiva de criterios de sostenibilidad en las operaciones**. Cuando el conocimiento y la responsabilidad permanecen concentrados en un área, la implementación depende de su capacidad para intervenir en decisiones que corresponden a otras funciones. La consecuencia potencial es una brecha entre la estrategia definida y su ejecución cotidiana.

La **resistencia interna** representa otro factor relevante. El 61% de los CSO señala que debe gestionar situaciones en las que determinadas áreas o personas no creen en la sostenibilidad, mientras que el 58% identifica el riesgo de quedar aislado y sin apoyo.

Los resultados refuerzan la necesidad de **concebir la sostenibilidad como una capacidad organizacional compartida**. Esto requiere distribuir responsabilidades de acuerdo con las competencias de cada función, desarrollar programas de formación diferenciados e incorporar criterios pertinentes en los procesos de planificación, compras, operaciones, gestión de personas, finanzas y administración de riesgos.

También exige **revisar los mecanismos de gobernanza**. Aunque el 39% de los encuestados indica que los objetivos de sostenibilidad están integrados transversalmente en los incentivos y metas de los líderes, el 36% señala que su incorporación es parcial, informal o inexistente. La ausencia de incentivos consistentes puede limitar la capacidad de convertir los compromisos corporativos en decisiones sostenidas.

Por lo tanto, la **integración transversal** no debería evaluarse únicamente por la existencia de políticas o comités, sino por el grado en que los objetivos de sostenibilidad influyen en las responsabilidades, los indicadores de desempeño y las decisiones de las áreas involucradas.

LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEBE EVALUARSE EN FUNCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES ASUMIDAS

La mayoría de los CSO participantes dispone de una **estructura formal** para desarrollar sus actividades. El 81% cuenta con presupuesto propio; el 53% trabaja con equipos de entre dos y cinco personas y el 33% dispone de equipos de más de cinco integrantes.

Sin embargo, la **disponibilidad de recursos** no parece evolucionar al mismo ritmo que las exigencias de la función. El

58% informa que el presupuesto de su área se mantuvo estable durante el último año y el 17% señala una reducción. Además, el 83% no espera cambios en el tamaño de sus equipos durante los próximos doce meses, mientras que el 61% considera que las áreas de sostenibilidad necesitan más personal.

La **estabilidad presupuestaria** no constituye, por sí misma, un indicador de insuficiencia. Su adecuación depende de las responsabilidades asumidas, los objetivos establecidos, las capacidades internas y las posibilidades de distribuir tareas entre distintas funciones. No obstante, la combinación de mayores exigencias y expectativas limitadas de crecimiento de los equipos justifica revisar sistemáticamente la correspondencia entre recursos y resultados esperados.

En este escenario, los CSO deben **desarrollar argumentos** que permitan evaluar

las necesidades de capacidad de manera objetiva. Esto incluye identificar brechas de personal, conocimientos, tecnología y sistemas de información, así como determinar qué actividades pueden ejecutarse mediante mecanismos de colaboración interna.

Para la **alta dirección**, la cuestión central es asegurar que los recursos asignados sean coherentes con los compromisos corporativos. La ampliación de las expectativas sin una evaluación de las capacidades de implementación puede generar sobrecarga, dificultades de seguimiento y una distancia creciente entre los objetivos declarados y los resultados alcanzados.

LAS FORTALEZAS INSTITUCIONALES OFRECEN UNA BASE PARA PROFUNDIZAR LA TRANSFORMACIÓN

A pesar de los desafíos identificados, el estudio muestra **condiciones favorables para avanzar** hacia una mayor integración de la sostenibilidad en las empresas chilenas.

La primera es el **acceso a la alta dirección**. El 61% de los encuestados reporta directamente al CEO y el 31% a la alta dirección. Esta proximidad puede facilitar la incorporación de criterios de sostenibilidad en las discusiones estratégicas, siempre que se traduzca en participación efectiva en las decisiones relevantes.

La segunda es el **reconocimiento del papel de la conducción empresarial**. El 97% identifica el compromiso de la alta dirección como un factor determinante para impulsar la transformación sostenible.

Esta percepción refleja la importancia que los propios responsables atribuyen al liderazgo ejecutivo para superar barreras internas y sostener las prioridades en el tiempo.

La tercera es la **amplitud de la perspectiva de los CSO**. El 94% manifiesta orientación hacia las cuestiones sociales, el 88% hacia la gobernanza y el 80% hacia las ambientales. Esta combinación permite abordar la sostenibilidad desde una perspectiva integral, vinculada tanto a los impactos de la empresa como a sus procesos de gestión, sus relaciones con los grupos de interés y sus objetivos corporativos.

Finalmente, el 64% señala que los compromisos públicos de sostenibilidad de sus empresas aumentaron durante los últimos tres años, mientras que el 81% espera que la sostenibilidad adquiera mayor prioridad en sus organizaciones

durante los próximos cinco años. Asimismo, el 81% considera que la sostenibilidad ya está impulsando cambios en los modelos de negocio, aunque la mitad describe este proceso como gradual y el 19% lo limita a iniciativas específicas.

Estos resultados sugieren que **existe una base institucional sobre la cual profundizar la transformación**, pero también que su alcance y velocidad son heterogéneos. La continuidad de los compromisos y las expectativas favorables deberán traducirse en decisiones verificables sobre inversiones, productos, servicios, operaciones y cadenas de valor.

LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD REQUIERE CONSISTENCIA EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE

El **contexto identificado** por los encuestados combina mayores exigencias regu-

latorias y expectativas de mercado con incertidumbre política y una creciente preocupación por la credibilidad de las comunicaciones corporativas.

El 53% percibe un retroceso político en la agenda de sostenibilidad y ESG, mientras que el 44% considera que la politización influye negativamente en su función. A su vez, el 64% identifica el greenwashing como una preocupación habitual de las empresas.

Estos datos muestran que **los responsables de sostenibilidad deben gestionar simultáneamente la continuidad estratégica y la adaptación a condiciones cambiantes**. La respuesta no debería consistir en mantener inalteradas todas las iniciativas ni en modificar las prioridades de manera reactiva ante cada cambio del contexto. Se requiere distinguir entre tendencias estructurales, obligaciones aplicables, riesgos específicos y factores

coyunturales.

La **credibilidad** constituye una dimensión central de esta respuesta. Las comunicaciones corporativas deben estar respaldadas por información verificable y mantener correspondencia entre los compromisos, las acciones y los resultados. Esto implica reconocer las limitaciones, explicar las dificultades de implementación y evitar afirmaciones que excedan la evidencia disponible.

En paralelo, la gestión de la sostenibilidad debe mantener una **orientación de largo plazo sin perder capacidad de adaptación**. La evaluación periódica de prioridades, riesgos y resultados permite ajustar las estrategias sin confundir la flexibilidad operativa con el abandono de objetivos relevantes.

La capacidad de análisis, la comprensión de las implicancias financieras y regula-

torias y la colaboración con otras disciplinas serán **competencias fundamentales** para sostener este equilibrio.

IMPLICANCIAS PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN CHILE

Los resultados del CSO Monitor – Capítulo Chile permiten identificar **tres prioridades** para la evolución de la función de sostenibilidad.

En primer lugar, **fortalecer su integración en las decisiones económicas y operativas**. La participación del CSO en la estrategia debe complementarse con mecanismos que permitan evaluar la contribución de las iniciativas a los resultados empresariales, gestionar riesgos y orientar la asignación de recursos.

En segundo lugar, **distribuir las capacidades y responsabilidades dentro de la or-**

ganización. La sostenibilidad no podrá consolidarse como un componente transversal del negocio si el conocimiento técnico, la ejecución y la rendición de cuentas continúan concentrados en un equipo especializado. La colaboración entre la alta dirección, Finanzas, Operaciones, Compras y las demás funciones pertinentes resulta indispensable para cerrar esta brecha.

En tercer lugar, **asegurar la correspondencia entre compromisos, recursos y resultados**. La expansión de las expectativas corporativas debe acompañarse de objetivos claros, capacidades suficientes, indicadores pertinentes y mecanismos de seguimiento. La credibilidad de la agenda dependerá de la posibilidad de demostrar avances concretos y explicar de manera transparente las limitaciones existentes.

Para los CSO, estas prioridades implican evolucionar desde la coordinación de una

agenda amplia hacia la conducción de procesos de transformación, con mayor capacidad para establecer prioridades, construir alianzas internas y demostrar resultados. Para los CEO y los directorios, suponen asumir que la sostenibilidad no puede delegarse por completo en una función especializada, sino que debe incorporarse a los sistemas de gestión, los incentivos y los procesos de toma de decisiones.

En conclusión, el CSO Monitor Chile describe **una función con una posición organizacional favorable, pero sometida a una exigencia creciente de demostrar su efectividad**. La principal oportunidad consiste en convertir el reconocimiento institucional alcanzado en una integración más profunda de la sostenibilidad en los modelos de negocio. La siguiente etapa dependerá menos de la ampliación formal de las responsabilidades que de la capacidad de las empresas para traducir

sus compromisos en decisiones, capacidades organizacionales y resultados sostenibles en el tiempo.

CSO Monitor

Chile

2026



En alianza con  **acción**
empresas |  **WBC** Global
Network

sustenomics.com