



COMPETENCIAS DEL LIDER EN SOSTENIBILIDAD

EL PERFIL PROFESIONAL Y LAS
RESPONSABILIDADES DEL LÍDER Y EQUIPO
RESPONSABLE DE SOSTENIBILIDAD



Co-funded by the
European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed here are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European union nor EACEA can be held responsible for them.

LÍDER VERDE Y COMPETENCIAS LABORALES VERDES

El perfil profesional y las responsabilidades del Líder Verde y
la futura División Verde

Índice

Introducción	6
Resumen Ejecutivo – Echemos un vistazo al Líder Verde	7
Capítulo 1: Liderazgo Verde	9
1.1. LA TRANSICIÓN HACIA UN LIDERAZGO (MÁS) VERDE	9
1.1.1. El papel de la Directiva sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)	9
1.1.2. ¿Qué impulsa el Liderazgo Verde?	10
1.2. EL CONCEPTO DE LIDERAZGO VERDE	11
1.2.1. ¿Qué es el liderazgo verde?	11
1.2.2. ¿Por qué las empresas necesitan un liderazgo verde?	11
1.2.3. ¿Qué es la División Verde?	12
1.2.4. ¿Qué significa «líder verde»?	12
1.2.5. ¿Qué hacen los líderes verdes?	13
1.3. LIDERAZGO VERDE EN EL PANORAMA EUROPEO	14
1.3.1. Liderazgo verde en diferentes contextos	15
ESPAÑA	15
ESLOVENIA	17
GRECIA	19
MACEDONIA DEL NORTE	20
Capítulo 2: Perfil de líder verde	21
• Gerente o asesor de sostenibilidad	22
• Coordinador de cumplimiento medioambiental	29
• Responsable de responsabilidad social corporativa (RSC)	30
• Líder en innovación sostenible	30

● Asesor en eficiencia energética y de recursos	31
● Especialista en economía circular	31
2.1. Diversidad de funciones de liderazgo verde en todos los sectores	32
2.1.1. Observaciones y carencias	32
2.1.2. Comparación de las funciones de sostenibilidad existentes frente a la función de líder verde	33
 Capítulo 3: Marco de competencias del líder verde para empresas	 34
3.1. Conocimientos, habilidades y actitudes de los líderes verdes	35
Competencias verdes	35
Competencias técnicas	36
Liderazgo y habilidades blandas	36
3.1.1. ¿Cómo cubre las carencias el perfil y el marco de competencias del líder verde?	37
● Fragmentación de funciones	37
● Falta de visión estratégica	37
● Falta de atención a la gestión del cambio	37
● Falta de intersección entre las competencias digitales y verdes	37
● No existe una vía de cualificación común	37
3.1.2. Formación e integración institucional del perfil Líder Verde	37
 Capítulo 4: Borrador del programa de formación y estructura del plan de estudios para Líderes Verdes	 38
4.1. Mapeo del perfil del líder ecológico	39

Introducción

En el panorama empresarial europeo actual, que evoluciona con rapidez, la transición ecológica ya no es una cuestión opcional, sino una necesidad estratégica. El cambio climático, la escasez de recursos, las presiones normativas y las expectativas cambiantes de los consumidores están transformando la forma en que operan las empresas. Para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que representan más del 99 % de todas las empresas de la UE y dan empleo a más del 60 % del total de trabajadores, esta transición conlleva tanto retos como oportunidades.

Las pymes son tanto la columna vertebral de la economía europea como actores clave para alcanzar los objetivos del Pacto Verde Europeo, en particular el objetivo de convertir a Europa en el primer continente climáticamente neutro para 2050. Sin embargo, muchas pymes tienen dificultades para adaptarse. Según la Comisión Europea, solo el 24 % de las pymes han tomado medidas tangibles hacia la sostenibilidad, y aún menos la han integrado en su estrategia empresarial básica. Entre los obstáculos más comunes figuran los recursos financieros y humanos limitados, la falta de conocimientos técnicos (en materia de innovación ecológica, cumplimiento de la normativa medioambiental y economía circular) y el acceso insuficiente a la innovación ecológica y a las herramientas digitales.

Para hacer frente a estas barreras, existe una necesidad creciente de un nuevo tipo de «liderazgo especializado» dentro de las pymes: líderes o profesionales que puedan salvar la brecha entre los objetivos de sostenibilidad y las operaciones comerciales desde dentro, ayudando a las pymes a realizar la transición hacia modelos de negocio más ecológicos, más digitales y socialmente responsables. Estas personas deben poseer una combinación de habilidades verdes, técnicas y sociales para navegar por los requisitos normativos, involucrar a las partes interesadas e integrar la sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones cotidianos.

Este documento presenta el perfil del **Líder Verde**, una nueva función profesional diseñada específicamente para apoyar el liderazgo en materia de sostenibilidad en las pymes. También propone la creación de una **división verde** dentro de las pymes: una unidad flexible y multifuncional, que puede ser informal o formal, dirigida por un líder ecológico o un equipo de personal con mentalidad sostenible. El documento también presenta un **Marco de Competencias del Líder Verde**, en el que se describen los conocimientos, habilidades y actitudes clave que deben poseer los profesionales para liderar transiciones ecológicas eficaces en organizaciones de todos los sectores y tamaños. El marco refleja la realidad actual del panorama de la sostenibilidad empresarial y anticipa las demandas futuras, en las que los Líderes Verdes se convertirán en la piedra angular de la resiliencia, la competitividad y la responsabilidad medioambiental de las pymes en la economía verde en evolución de Europa.

En lugar de crear un puesto independiente restringido a la alta dirección o a los departamentos de sostenibilidad, el Líder Verde puede surgir de cualquier función, ya sea de operaciones, recursos humanos, logística o administración, siempre que exista la voluntad de liderar el cambio. Este enfoque

democratizado del liderazgo garantiza que la transformación ecológica se integre en la cultura de la pyme.

Como demuestran estudios recientes, aunque la sostenibilidad pueda parecer inicialmente una actividad que requiere muchos recursos, las prácticas sostenibles no solo aportan beneficios al medio ambiente, sino que también impulsan la resiliencia empresarial a largo plazo. Las pymes que adoptan prácticas ecológicas suelen experimentar una reducción de los costes operativos (por ejemplo, energía o materiales), un mayor acceso a la financiación ecológica y a las subvenciones, una mayor fidelidad a la marca, una mejor posición en el mercado, ya que los clientes dan cada vez más prioridad a la sostenibilidad, y un mejor cumplimiento de las nuevas normativas de la UE, como la Directiva sobre la divulgación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD).

La transición hacia una economía verde requiere liderazgo a todos los niveles. Al capacitar a los empleados para que se responsabilicen de las iniciativas de sostenibilidad, las pymes pueden ganar en agilidad, innovación y competitividad. Los Líderes Verdes contribuyen a impulsar esta transformación integrando la sostenibilidad en las operaciones diarias y en la toma de decisiones, garantizando que la sostenibilidad no sea un complemento, sino una parte fundamental de la forma de hacer negocios.

Al presentar el perfil del Líder Verde y la visión de una División Verde, este documento contribuye al debate más amplio sobre políticas e industria en torno a la viabilidad, la inclusividad y la estrategia de la sostenibilidad para las pymes europeas.

Resumen Ejecutivo – Echemos un vistazo al Líder Verde

La transición hacia una economía verde requiere liderazgo a todos los niveles. Al empoderar a los empleados para que se responsabilicen de las iniciativas de sostenibilidad, las pymes pueden ganar en agilidad, innovación y competitividad. Los Líderes Verdes contribuyen a impulsar esta transformación integrando la sostenibilidad en las operaciones diarias y en la toma de decisiones, garantizando que la sostenibilidad no sea un complemento, sino una parte fundamental de la forma de hacer negocios.

¿Qué es un Líder Verde?

Un **Líder Verde** es un empleado, independientemente de su cargo o departamento, que guía a su pyme hacia prácticas más responsables con el medio ambiente y sostenibles en todos los departamentos. No son necesariamente expertos en sostenibilidad, sino personas con el impulso y la capacidad para liderar el cambio desde dentro.

¿Qué hacen los Líderes Verdes?

- (1) Promover comportamientos ecológicos en todos los equipos y departamentos
- (2) Identificar oportunidades para reducir el consumo de energía, los residuos, las emisiones y los costes
- (3) Coordinar o apoyar proyectos ecológicos, por pequeños que sean
- (4) Garantizar el cumplimiento de las nuevas normativas en materia de sostenibilidad (por ejemplo, CSRD, taxonomía de la UE)
- (5) Actuar como defensores internos de la economía circular, la eco-innovación y la resiliencia climática

¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan?

- (1) Conocimientos básicos sobre el impacto medioambiental y los principios de sostenibilidad
- (2) Capacidad para motivar e involucrar a los compañeros de toda la organización
- (3) Familiaridad con herramientas digitales para el seguimiento de emisiones, consumo energético, residuos o métricas de sostenibilidad
- (4) Habilidades de coordinación de proyectos, y mentalidad proactiva y orientada a la búsqueda de soluciones
- (5) Habilidades de comunicación y colaboración para trabajar en diferentes funciones y equipos

(6) Disposición a liderar el cambio incluso sin un cargo formal

¿Quién puede ser un Líder Verde?

El puesto de líder ecológico está abierto a **cualquier persona de la empresa** que esté dispuesta a aprender y tomar la iniciativa, ya sea un coordinador de logística, un asistente de recursos humanos, un responsable de compras, un técnico junior o un administrador de oficina. Lo más importante es tener una mentalidad responsable, colaboradora y activa.

Capítulo 1: Liderazgo Verde

1.1. Transición hacia un Liderazgo (más) Verde

Hasta la década de 1970, las teorías tradicionales del desarrollo hacían hincapié principalmente en el crecimiento económico, y el liderazgo se centraba sobre todo en la maximización de los beneficios (K. Piwovar-Sulej, Q. Iqbal, 2022). Sin embargo, en las últimas décadas, los líderes empresariales han desplazado su atención hacia la búsqueda de un buen equilibrio entre la obtención de beneficios y la integración de los tres pilares del desarrollo sostenible: las consideraciones económicas, sociales y medioambientales (M.S. Correia, 2019). Esta evolución de la filosofía empresarial refleja una creciente conciencia de la interconexión entre el éxito empresarial a largo plazo y la gestión medioambiental, la responsabilidad social y la necesidad de un enfoque más holístico del desarrollo en su conjunto (Rizwan Ullah Khan, 2023).

Esto ha sido consecuencia de la creciente presión a la que se ven sometidas las empresas actuales por parte de diversos grupos de interés (consumidores, inversores, organismos reguladores y la sociedad en su conjunto) para mitigar los efectos adversos sobre el medio ambiente (Rizwan Ullah Khan, 2023), lo que, por otra parte, ha llevado a la incorporación de sólidas prácticas de gestión medioambiental en las operaciones rutinarias de las empresas, como las operaciones ecológicas, el marketing ecológico y la contabilidad ecológica.

1.1.1. El papel de la Directiva sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)

El 16 de diciembre de 2022 se publicó en el Diario Oficial de la Unión Europea la Directiva sobre la divulgación de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD, por sus siglas en inglés). Esto conllevaba la necesidad de transponer la directiva a la legislación nacional de los Estados miembros de la UE en un plazo de 18 meses (Jörg Plass, 2023).

La propia directiva aumentó los requisitos para los informes de sostenibilidad corporativa, lo que obligó a todas las grandes empresas¹ de Europa, es decir, un total de 50 000 grandes empresas, a ser más transparentes en cuanto a sus prácticas, resultados e **impacto** en materia de sostenibilidad (Jörg Plass, 2023).

Esta presión reguladora ha dado lugar a avances significativos en las prácticas de sostenibilidad entre las grandes empresas de la UE, mientras que las pymes, y en especial las microempresas, han quedado excluidas de la responsabilidad y, con ello, de la presión para prosperar. Por ejemplo, la lista del Financial Times «Líderes climáticos de Europa 2025» destaca una serie de empresas que han logrado reducir la intensidad de sus emisiones de gases de efecto invernadero como resultado de ello (Financial Times, 2025).

Mientras que las grandes empresas europeas lideran el liderazgo verde, respaldadas por marcos normativos sólidos como la CSRD, las pymes están adoptando gradualmente la sostenibilidad, con la ayuda de normas de información y mecanismos de apoyo adaptados a sus necesidades. Será fundamental seguir esforzándose por proporcionar recursos e incentivos para que las pymes puedan integrar plenamente las prácticas ecológicas en sus operaciones.

Reconociendo la importancia de la Directiva, la UE ha ampliado el ámbito de aplicación de la CSRD, incluyendo un número determinado de pymes que, a partir de 2026, deberán informar sobre cuestiones de sostenibilidad (Comisión Europea). Para facilitar esta transición, el Grupo Consultivo Europeo sobre Información Financiera (EFRAG) ha elaborado normas de información sobre sostenibilidad proporcionadas y adaptadas a las pymes, cuyo objetivo es equilibrar la necesidad de transparencia sobre las prácticas y los resultados en materia de sostenibilidad con las limitaciones de capacidad de las empresas más pequeñas (Green Forum, 2024).

1.1.2. ¿Qué impulsa el Liderazgo Verde?

A pesar de los numerosos retos a los que se enfrentan las pymes, como los recursos y los conocimientos técnicos limitados para aplicar estrategias de sostenibilidad integrales, los estudios indican que las pymes son más propensas a adoptar prácticas de sostenibilidad cuando se ven impulsadas por las presiones de la cadena de suministro o por el ahorro potencial de costes, más que por el cumplimiento de la normativa (Ismail Juma Ismail, 2024).

Por otro lado, una investigación publicada en SAGE Open destaca la **relación positiva entre el liderazgo medioambiental o verde y el rendimiento general de la empresa**. La investigación en particular hace hincapié en que las estrategias medioambientales proactivas establecidas por líderes dedicados a establecer prácticas respetuosas con el medio ambiente pueden conducir a mejores resultados financieros (SAGE Journals, 2020).

¹ Una «gran empresa» en este sentido se define como aquella que cumple al menos dos de los siguientes criterios: más de 250 empleados, más de 40 millones de euros de volumen de negocios neto, más de 20 millones de euros de balance general.

Además, el Foro Económico Mundial hace hincapié en que integrar la sostenibilidad en la estrategia corporativa es esencial para hacer frente a la creciente presión de los inversores, la demanda de los consumidores y los requisitos normativos (Foro Económico Mundial, 2022).

1.2. EL CONCEPTO DEL LIDERAZGO VERDE

Para responder eficazmente al cambio climático con nuevas regulaciones, cambios en las políticas, el comportamiento de los consumidores, los avances tecnológicos y los cambios en el entorno empresarial, las empresas, incluidas las pymes, necesitan cada vez más un **liderazgo específico** formado por profesionales capaces de diseñar, gestionar y acelerar prácticas sostenibles desde dentro (Rizwan Ullah Khan, 2023). Esta forma de liderazgo también es necesaria para lograr un buen desempeño ambiental y está relacionada con la creciente necesidad de **implementar el liderazgo verde y el intercambio de conocimientos ambientales en el lugar de trabajo** (Rizwan Ullah Khan, 2023).

1.2.1. ¿Qué es el Liderazgo Verde?

El liderazgo verde se considera un concepto muy importante en términos de desarrollo sostenible (Lusiani, M, 2020). Se define como **un tipo de liderazgo o un estilo de liderazgo que contribuye a moldear el comportamiento ecológico de los empleados y el comportamiento ecológico de todas las demás partes interesadas** con el fin de «crear servicios y productos de acuerdo con políticas respetuosas con el medio ambiente» (M.C. Davis, 2020). En otra descripción, el liderazgo verde se presenta como un estilo de liderazgo que ayuda a crear productos y servicios y a gestionar la organización empresarial protegiendo el medio ambiente natural (Rizwan Ullah Khan, 2023).

Lo más importante es que los empleados de las empresas que integran prácticas de liderazgo verde se consideran «propensos a invertir más recursos en resultados respetuosos con el medio ambiente» y, además, «reciben un mayor apoyo de sus líderes, denominados líderes verdes» (Rizwan Ullah Khan, 2023). Teniendo en cuenta el papel fundamental del liderazgo a la hora de animar a los empleados a participar en las iniciativas medioambientales de la empresa sin dañar el medio ambiente natural, el liderazgo ecológico también puede definirse como **la «capacidad de los líderes para influir en las personas y las organizaciones con el fin de hacer realidad una visión de sostenibilidad ecológica a largo plazo»** (C.P. Egri, S. Herman, 2000).

1.2.2. ¿Por qué las empresas necesitan un liderazgo verde?

El liderazgo verde o medioambiental fomenta diversas actividades ecológicas dentro de la empresa. **Inspira la innovación ecológica, la creatividad, la mejora de las capacidades y mucho más** (Aftab et al., 2022a). Se considera que los líderes verdes o el liderazgo verde comprenden mejor la necesidad de la gestión medioambiental y, a través de prácticas de intercambio de conocimientos ecológicos y medioambientales dentro de las empresas, mejoran los procesos de producción respetuosos con el medio ambiente y están más comprometidos con el cambio organizativo para lograr un rendimiento sostenible (Rizwan Ullah Khan, 2023).

1.2.3. ¿Qué es la División Verde?

Para implementar y ampliar de manera eficaz las iniciativas ecológicas y de sostenibilidad, muchas empresas, en particular las pymes, están creando **departamentos verdes** o, como también se les conoce, **divisiones verdes**. Las divisiones verdes son, en realidad, «**equipos verdes**» que reúnen a un grupo de empleados que siguen una serie de buenas prácticas ecológicas probadas con el fin de maximizar el impacto de la empresa en materia de sostenibilidad (PlanA, 2019). Estas unidades especializadas se encargan de coordinar las estrategias medioambientales de la empresa, garantizar el cumplimiento de la normativa, realizar un seguimiento de los avances en los objetivos de sostenibilidad y promover una cultura de responsabilidad medioambiental en todos los niveles de la organización (Pave Commute, 2024).

Estas Divisiones Verdes sirven como eje central para:

- Diseñar y supervisar iniciativas de sostenibilidad (por ejemplo, reducción de carbono, gestión de residuos)
- Supervisión del rendimiento medioambiental y presentación de informes ESG
- Apoyo a la colaboración interdepartamental en proyectos ecológicos
- Garantizar la alineación con las políticas de la UE, como el Pacto Verde, la CSRD y los principios de la economía circular

Para las pymes, contar con una división ecológica dedicada, aunque sea pequeña, garantiza que la sostenibilidad no sea solo una actividad secundaria, sino una parte integrada de la estrategia empresarial. Estas divisiones suelen trabajar en estrecha colaboración con un **líder ecológico o un responsable de sostenibilidad** para implementar cambios en las compras, la producción, la logística y los recursos humanos, lo que hace que toda la organización sea más resiliente, eficiente y competitiva en una economía verde. En última instancia, tanto el liderazgo ecológico como los departamentos ecológicos estructurados son esenciales para preparar a las pymes para las futuras regulaciones, atraer a clientes e inversores con conciencia ecológica y contribuir de manera significativa a la transición global hacia la sostenibilidad.

1.2.4. ¿Qué significa «líder verde»?

Un **líder ecológico** puede describirse como «un profesional estratégicamente posicionado que impulsa la transición ecológica o verde de una empresa». Esta función es fundamental para que las empresas, incluidas las pymes, «no solo **cumplan la normativa medioambiental**, sino que también **aprovechen su ventaja competitiva, accedan a financiación ecológica** y se **adapten a las cambiantes demandas del mercado**».

Además, los líderes verdes también se definen como **líderes con un conjunto específico de «habilidades y capacidades para reducir los efectos negativos del proceso de producción de una empresa sobre el medio ambiente, el estilo de vida y la utilización de los recursos naturales»** (Rizwan Ullah Khan, 2023). Están muy interesados en desarrollar el compromiso y la conciencia medioambiental en el lugar de

trabajo, con un enfoque específico en un cambio de comportamiento duradero entre los empleados (M.C. Davis, 2020).

Además, los líderes verdes son líderes que **«aumentan el interés de los empleados por las cuestiones medioambientales y les ayudan a establecer una conexión emocional con el entorno natural**, de modo que las operaciones empresariales se desarrollen de acuerdo con las políticas medioambientales sostenibles» (Rizwan Ullah Khan, 2023). Por ejemplo, en un estudio realizado en 2020, se afirma que «si los líderes ecológicos establecen relaciones correctas y sólidas con sus subordinados, aumenta la preocupación de los empleados por los problemas medioambientales» (M.C. Davis, 2020). Otro estudio indica que las personas que trabajan en equipos dirigidos por líderes ecológicos tienen una mayor conciencia y son más propensas a adoptar comportamientos sostenibles, como la reducción de residuos, el ahorro de energía y las decisiones de compra respetuosas con el medio ambiente (J. Feng, 2018).

1.2.5. ¿Qué hacen los Líderes Verdes?

Los líderes verdes pueden considerarse responsables de diversas actividades. Sin embargo, la mayoría de estas actividades pueden clasificarse en cinco áreas específicas, tales como:

- **ADMINISTRACIÓN MEDIOAMBIENTAL**

El liderazgo verde significa cuidar el medio ambiente y comprometerse a actuar constantemente para protegerlo. Los líderes deben comprender el impacto que su empresa tiene en el medio ambiente y trabajar para reducir los efectos negativos de su empresa en la naturaleza mediante prácticas ecológicas, la reducción de la huella de carbono y la implementación de medidas de reducción de residuos. Un buen punto de partida es el enfoque basado en datos: realizar una auditoría medioambiental para identificar dónde se necesitan mejoras. Esto ayuda a las empresas a establecer objetivos claros y realistas para reducir el consumo de recursos, las emisiones y los residuos. Al incorporar las consideraciones medioambientales en el proceso de toma de decisiones, los líderes pueden ayudar a crear una cultura empresarial más ecológica.

- **INTEGRACIÓN DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES**

El cambio a las energías renovables es una parte importante del liderazgo verde. Los líderes pueden considerar opciones como la energía solar, eólica o hidráulica para satisfacer sus necesidades energéticas de forma sostenible. Trabajar con expertos en energía para evaluar y adoptar las soluciones adecuadas ayuda a reducir el impacto medioambiental y apoya la transición hacia una economía más verde. Esto demuestra un claro compromiso con la sostenibilidad e inspira a otros a hacer lo mismo..

- **GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

Un líder verde entiende que la sostenibilidad debe integrarse en cada parte de la cadena de suministro. Desde la elección de las materias primas hasta la forma en que se eliminan los productos, cada paso es una oportunidad para tomar decisiones respetuosas con el medio ambiente. Esto puede incluir trabajar con proveedores responsables, utilizar materiales reciclados y mejorar el transporte para reducir las

emisiones. Al gestionar la cadena de suministro teniendo en cuenta el medio ambiente, los líderes contribuyen a crear una cultura más amplia de sostenibilidad en todo su sector. (Green Success Stories).

● COMPROMISO Y FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS

El liderazgo ecológico no se limita a las políticas de la empresa, sino que también implica inspirar a las personas dentro de la organización. Los líderes ayudan a crear una cultura de sostenibilidad educando a los empleados y animándolos a participar en iniciativas ecológicas. Programas como retos ecológicos o recompensas por acciones sostenibles pueden impulsar el compromiso y el trabajo en equipo. Cuando los empleados adoptan una mentalidad ecológica, mejora el impacto medioambiental de la empresa y se fomenta un movimiento más amplio hacia la sostenibilidad en la sociedad.

● RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Los líderes ecológicos entienden que su papel va más allá del lugar de trabajo: apoyan activamente a las comunidades que les rodean. Esto incluye participar en proyectos medioambientales locales, invertir en espacios verdes o ayudar en iniciativas de limpieza. Al comprometerse con causas sociales y medioambientales, los líderes demuestran que se preocupan por las personas y el planeta, lo que les permite generar confianza y una sólida reputación.

El liderazgo verde no es una moda pasajera, sino un cambio fundamental hacia un futuro más responsable y sostenible. Los líderes que se comprometen con la acción medioambiental no solo ayudan a proteger los recursos naturales, sino que también posicionan a sus organizaciones como vanguardistas. Al liderar áreas como la energía limpia, las cadenas de suministro sostenibles, el compromiso de los empleados y la participación de la comunidad, contribuyen a construir un mundo en el que el éxito empresarial y el cuidado del medio ambiente van de la mano (Next One Staffing, 2024).

1.3. LIDERAZGO VERDE EN EL PANORAMA EUROPEO

En Europa, el liderazgo verde suele existir bajo diversos nombres, cada uno de los cuales refleja las prioridades funcionales y estratégicas específicas de entidades concretas, tales como:

- Responsable o director de sostenibilidad
- Coordinador de cumplimiento medioambiental
- Responsable de responsabilidad social corporativa (RSC)
- Responsable de innovación sostenible
- Asesor de eficiencia energética y de recursos
- Especialista en economía circular

Estas funciones suelen encontrarse en sectores como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción, el transporte, las TIC y el turismo, en los que el impacto medioambiental es significativo y el cumplimiento de la normativa está estrictamente controlado.

Fuera de la UE, en países como Canadá, Estados Unidos, Japón y Australia, las empresas también muestran un creciente interés por el liderazgo en materia de sostenibilidad. Entre los perfiles comunes de liderazgo ecológico o en materia de sostenibilidad se incluyen:

- Director de Sostenibilidad (CSO): más habitual en empresas medianas que se están expandiendo hacia los mercados internacionales.
- Director de Operaciones Ecológicas: se encuentra en los sectores de la fabricación, la logística y los que consumen mucha energía.
- Responsable de Adquisiciones Sostenibles: cada vez más presente en pymes dedicadas al comercio minorista, la alimentación y la industria textil.
- Coordinador de Eco-innovación: destaca en las empresas emergentes de tecnología y energía limpia.

En una encuesta global sobre pymes realizada en 2022 por la Cámara de Comercio Internacional, más del 60 % de las pymes de todo el mundo reconocieron que carecen de una estrategia formal de sostenibilidad, pero más del 70 % expresaron su intención de contratar o formar a personal con competencias ecológicas en los próximos dos años (ICC Global Survey, 2022).

Según el Banco Europeo de Inversiones (BEI), más del 40 % de las pymes de la UE señalan la falta de conocimientos técnicos internos como uno de los principales obstáculos para la inversión ecológica, mientras que más del 75 % coinciden en que mejorar el rendimiento medioambiental es una prioridad empresarial (EIB Investment Survey, 2023).

En toda Europa meridional y sudoriental, las pequeñas y medianas empresas (pymes) están dando cada vez más prioridad a la contratación de personal con funciones de liderazgo verde para impulsar sus programas de sostenibilidad. Esta tendencia es evidente en países como España, Eslovenia, Grecia y Macedonia del Norte, donde las empresas están reconociendo la importancia estratégica de integrar la sostenibilidad en sus operaciones.

1.3.1. Liderazgo verde en diferentes contextos

ESPAÑA

Las pymes españolas buscan activamente profesionales que lideren sus iniciativas de sostenibilidad. Un estudio reciente que analiza las pymes españolas ha identificado los factores clave que facilitan la adopción de prácticas sostenibles, destacando el creciente énfasis en los objetivos medioambientales y sociales dentro de estas empresas (SAGE Journals, 2025).

La demanda de profesionales de la sostenibilidad se ve respaldada por la gran cantidad de ofertas de empleo en este campo, especialmente en sectores como las energías renovables (solar, eólica, etc.), la consultoría en sostenibilidad y la ingeniería medioambiental, que son sectores con una gran demanda. Por ejemplo, Glassdoor (una comunidad online dedicada a temas relacionados con el empleo) ofrece 97 puestos vacantes para responsables de sostenibilidad medioambiental en España, lo que indica un mercado sólido para los puestos de liderazgo ecológico (más de 800 puestos publicados).

Además, **España está integrando la sostenibilidad en los planes de estudios de la educación y formación profesional (FP) para apoyar la transición ecológica en todo el país (Monitor de la Educación y la Formación 2024)**. Con el desarrollo normativo de la Ley Orgánica 3/2022, el Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deporte (MEFD) introdujo un módulo de sostenibilidad en todos los programas de formación profesional, aplicado al sistema productivo correspondiente (ETM, 2024). Este módulo tiene por objeto desarrollar conocimientos y competencias básicas en materia de economía verde, sostenibilidad e impacto medioambiental. El Instituto Nacional de las Certificaciones, que regula las cualificaciones, ha actualizado todos sus planes de estudios de acuerdo con los principios de una economía sostenible y la normativa medioambiental pertinente. Además, el MEFD ha publicado una amplia gama de nuevos programas de formación profesional en el ámbito de la sostenibilidad, que incluyen cursos sobre el mantenimiento de vehículos híbridos o eléctricos.

En general, para convertirse en experto en sostenibilidad en España, se pueden seguir diversas vías formativas, como másteres online o presenciales, así como cursos de formación especializada. Muchas universidades y escuelas de negocios ofrecen programas especializados en sostenibilidad, a menudo centrados en la responsabilidad social corporativa y la innovación. Además, organizaciones como SGS y AZTech Training & Consultancy imparten formación en sostenibilidad, ESG y temas relacionados.

Por otra parte, se ofrece una **amplia gama de programas de formación** diseñados a medida para que las empresas mejoren sus prácticas de sostenibilidad y desarrollen conocimientos internos sobre los principios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y otros temas relacionados.

SGS España – Formación en sostenibilidad y ESG: ofrece un completo conjunto de cursos de formación centrados en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC). Entre los temas tratados se incluyen los sistemas de cumplimiento social, la gestión sostenible, el ecodiseño y la elaboración de informes ESG. Estos cursos están diseñados para ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia, reducir los riesgos y obtener una ventaja competitiva en las prácticas de sostenibilidad.

La Salle – Curso de Gestión de la Sostenibilidad en la Empresa: curso presencial de ocho semanas de duración en Barcelona que dota a los profesionales de los conocimientos necesarios para gestionar, medir y comunicar estrategias sostenibles dentro de las organizaciones. El plan de estudios abarca la economía circular, la descarbonización, los modelos de gobernanza y el cumplimiento de la Directiva sobre la divulgación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD). Los participantes trabajan en la creación de planes estratégicos de sostenibilidad personalizados a través de casos prácticos y ejercicios prácticos.

EADA Business School – Máster en Negocios Sostenibles e Innovación: ofrece un programa de máster a tiempo completo de 10 meses de duración en Barcelona, centrado en las prácticas empresariales sostenibles y la innovación. El programa combina conocimientos teóricos con

aplicaciones prácticas, preparando a los profesionales para liderar iniciativas de sostenibilidad e impulsar la transformación empresarial.

Iberdrola – Programa de formación en sostenibilidad para pymes: ofrece un programa de formación en línea gratuito que consta de seis módulos que abarcan aspectos clave de la sostenibilidad corporativa, como el liderazgo, la normativa vigente y las oportunidades. Este programa es especialmente útil para las pequeñas y medianas empresas (pymes) que desean mejorar sus prácticas de sostenibilidad.

AZTech Training – Cursos de sostenibilidad en Madrid: ofrece cursos de formación en sostenibilidad impartidos por expertos en Madrid, que abarcan el pensamiento estratégico, la implementación práctica y las habilidades esenciales de liderazgo. Estos cursos abordan los retos y oportunidades críticos del panorama empresarial actual.

IE Business School – Máster en Sostenibilidad y Transformación Empresarial: dota a los profesionales de los conocimientos y habilidades necesarios para liderar el cambio centrado en la sostenibilidad. Ofrece un enfoque holístico de los negocios, proporcionando una visión de 360 grados para tener éxito en los negocios a través de una perspectiva de sostenibilidad.

ESEI Business School – Curso breve sobre sostenibilidad e impacto social: enseña cómo las empresas pueden contribuir a un mundo más sostenible y equitativo mediante una combinación de teoría, práctica y trabajo en proyectos reales orientados al impacto.

TrainingCred – Cursos de formación en sostenibilidad de PECB: ofrece cursos de formación en sostenibilidad en España para dominar las habilidades esenciales para promover la sostenibilidad.

ESLOVENIA

Las empresas eslovenas también están demostrando un fuerte compromiso con la sostenibilidad medioambiental. Según el Banco Europeo de Inversiones (BEI), casi todas las empresas eslovenas (el 97 %) han implementado medidas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, lo que sitúa a Eslovenia entre los líderes de la UE en materia de acción climática (Banco Europeo de Inversiones).

Este enfoque proactivo se extiende al sector manufacturero, especialmente, donde las empresas están adoptando los principios de la economía circular para mejorar la protección del medio ambiente y el crecimiento económico. Estas iniciativas ponen de relieve la creciente demanda de liderazgo verde para guiar las transformaciones sostenibles dentro de las pymes eslovenas.

Además, el mercado laboral ecológico de Eslovenia incluye diversos puestos en los sectores de las energías renovables, la construcción ecológica, el desarrollo sostenible y la consultoría medioambiental. Entre los puestos específicos se incluyen gestores de proyectos en energías renovables, ingenieros junior, especialistas en procesos, directores de producción, etc. Además, también hay demanda de puestos relacionados con la protección del medio ambiente, como consultores medioambientales y aquellos centrados en la gestión de residuos.

En cuanto a la formación y educación disponibles, entre los programas ofrecidos, además de los másteres formales y otros cursos, se encuentran los siguientes:

SGS Eslovenia – Formación en sostenibilidad y ESG: ofrece cursos de formación sobre sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC). Entre los temas tratados se incluyen los sistemas de cumplimiento social, la gestión sostenible, el diseño ecológico y la elaboración de informes ESG. Estos cursos están diseñados para ayudar a las organizaciones a mejorar su eficiencia, reducir los riesgos y obtener una ventaja competitiva en las prácticas de sostenibilidad.

IRDO Institute – Gestión de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible: ofrece seminarios y talleres en línea titulados «Gestión de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible de la empresa». Estas sesiones están dirigidas a empresas que desean integrar la sostenibilidad en sus estrategias fundamentales. Los participantes pueden obtener un certificado IRDO de nivel 1 al completar el curso (IRDO).

Preferred by Nature – Sustainability Certification Training: delivers high-quality courses on certification schemes and sustainability topics. Their training programs are designed to inspire and build competence for a sustainable future among public and corporate sector stakeholders.

Unichrone – Formación en gestión de la sostenibilidad de eventos ISO 20121: ofrece formación sobre la norma ISO 20121, centrándose en la integración de la sostenibilidad en la gestión de eventos. Este curso es beneficioso para las empresas que se dedican a la organización de eventos y buscan minimizar el impacto medioambiental, al tiempo que promueven la responsabilidad social.

Unichrone – Formación en responsabilidad social corporativa (RSC) en Liubliana: ofrece formación en RSC que profundiza en la gestión medioambiental y las prácticas sostenibles. El curso incluye temas como la participación de las partes interesadas, la gobernanza ética y la medición del impacto de las iniciativas de RSC..

TrainingCred – Formación en gestión de la energía limpia y la sostenibilidad: el curso se centra en estrategias esenciales para un futuro sostenible y abarca prácticas de gestión de la energía limpia y la sostenibilidad.

GRECIA

Las pymes griegas están invirtiendo demasiado en sostenibilidad, con el respaldo de importantes compromisos financieros. El Banco Europeo de Inversiones (BEI) ha destinado 1000 millones de euros a financiación verde para pymes y empresas de mediana capitalización griegas, con el objetivo de impulsar proyectos de energía renovable, eficiencia energética y otros proyectos centrados en el clima (ESG News, 2025).

El creciente interés por la sostenibilidad se refleja en el mercado laboral, con 75 puestos vacantes para gestores de sostenibilidad en Grecia según Glassdoor. Esto indica una demanda creciente de profesionales capaces de liderar iniciativas ecológicas en empresas griegas, tales como: energías renovables, consultoría medioambiental, gestión de residuos y conservación. Entre los puestos específicos se incluyen responsables de ESG y sostenibilidad, expertos en salud y seguridad, analistas de sostenibilidad y especialistas en HSE.

Entre las oportunidades de formación para empresas, en el ámbito de la transición ecológica y la sostenibilidad, se encuentran:

Bureau Veritas Hellas – Cursos de sostenibilidad: ofrece una amplia gama de cursos destinados a ayudar a las empresas a navegar por el complejo panorama de la sostenibilidad. Estos cursos ayudan a las organizaciones a identificar las actividades clave para implementar estrategias de sostenibilidad coherentes, garantizando el cumplimiento de las normas internacionales y las mejores prácticas.

GLOMACS – Formación en sostenibilidad y RSC en Atenas: ofrece cursos de formación impartidos por expertos en Atenas que abarcan tanto temas técnicos como de gestión relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC). Estos cursos están diseñados para profesionales de diversos sectores, con el objetivo de mejorar sus capacidades para resolver problemas y proporcionarles los conocimientos necesarios para obtener una ventaja competitiva en su campo.

AZTech Training – Cursos de sostenibilidad en Atenas: ofrece cursos de sostenibilidad en Atenas centrados en el pensamiento estratégico, la implementación práctica y las habilidades esenciales de liderazgo. Estos cursos abordan los retos y oportunidades críticos del panorama empresarial actual, lo que permite a los participantes convertirse en tomadores de decisiones ágiles y adaptables.

Sustainable Greece – Formación sobre el Código Griego de Sostenibilidad: ofrece seminarios de formación destinados a presentar el Código Griego de Sostenibilidad como una herramienta para que las empresas respondan a los requisitos de la legislación griega y la Directiva de la UE sobre la publicación de información no financiera. El código incorpora una serie de normas y marcos de referencia internacionales, entre ellos ISO, EMAS, GRI y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

CSR School – Formación avanzada en desarrollo sostenible: ofrece programas de formación avanzada actualizados en función de los nuevos requisitos en el ámbito del desarrollo sostenible. La formación se centra en identificar oportunidades de negocio relacionadas con la sostenibilidad e integrar la responsabilidad en el núcleo de la estrategia empresarial para lograr un valor sostenible y formular una organización más resiliente.

Programa de Certificación en Sostenibilidad (ESG) – CSE: ofrece un exigente programa presencial de dos días de duración en Atenas para profesionales del ámbito de la sostenibilidad ESG. Este programa proporciona las herramientas prácticas y los recursos necesarios para implementar o mejorar la sostenibilidad corporativa, mejorar las calificaciones ESG y crear estrategias exitosas de ESG y sostenibilidad.

Grant Thornton Greece – Servicios de ESG y sostenibilidad: ayuda a las empresas a comprender el contexto más amplio de la sostenibilidad a través de talleres y programas de formación personalizados. Estos programas involucran a todos los miembros del equipo, con el objetivo de lograr la máxima comprensión y participación activa en cuestiones de sostenibilidad.

MACEDONIA DEL NORTE

En Macedonia del Norte, las pymes reconocen cada vez más la importancia del liderazgo ecológico para impulsar el crecimiento sostenible. Un estudio sobre el concepto de economía verde en el país reveló que, si bien la concienciación está aumentando, solo el 15 % de las pymes han participado en iniciativas de economía verde y el 69 % carece de una estrategia para aplicar dichos conceptos (Aneta R. Jankuloska, Dushko Josheski, 2024).

Para subsanar estas deficiencias, se están realizando importantes inversiones. El Banco Europeo de Inversiones (BEI) ha destinado 100 millones de euros para impulsar el desarrollo y la transición ecológica de las pymes en Macedonia del Norte con el objetivo de financiar proyectos de energía y transición ecológica (Banco Europeo de Inversiones, 2024). Además, se ha puesto en marcha el Mecanismo de Financiación Verde, por valor de 30 millones de euros, para ofrecer incentivos basados en el rendimiento a las pymes que inviertan en energías renovables y soluciones de eficiencia energética (European Bank for Reconstruction and Development, 2023).

En consonancia con estos esfuerzos, algunas de las oportunidades en el ámbito de la transición ecológica y la sostenibilidad son:

Sesiones de formación sobre ESG – AmCham Macedonia del Norte: organizadas por la Cámara de Comercio Americana, ofrecen sesiones de formación destinadas a reforzar el papel del sector empresarial de Macedonia del Norte mediante la integración de los principios ESG. Proporcionan información sobre prácticas empresariales sostenibles y la elaboración de informes.

Programa básico sobre ESG – PwC Macedonia del Norte: ofrece sesiones de formación centradas en la información no financiera, la medición de la huella de carbono y los activos y proyectos sostenibles, proporcionando una visión general completa de las tendencias en materia de ESG y sostenibilidad.

Programa Acelerador de Ideas Empresariales Verdes: este programa gratuito de formación y tutoría apoya a los emprendedores verdes en la creación de modelos de negocio circulares sostenibles, proporcionando conocimientos sobre marcos legales, modelos de negocio y oportunidades de financiación.

DECOS – IECE: el programa «Desarrollo de competencias ecológicas para una economía verde» tiene como objetivo mejorar las competencias ecológicas en materia de sostenibilidad, gestión de residuos y energía, y está dirigido a profesionales de diversos sectores.

Escuela de Desarrollo Sostenible de Eco Logic: organiza talleres y campamentos para estudiantes de secundaria y profesores, centrados en los retos locales de sostenibilidad y promoviendo la integración de los objetivos de desarrollo sostenible en las actividades extracurriculares.

Programa de formadores en sostenibilidad de Eco Logic: tiene como objetivo formar a profesores de adultos y trabajadores de ONG para que se conviertan en «formadores en sostenibilidad», capaces de inspirar y orientar a las comunidades hacia acciones sostenibles.

Capítulo 2: Perfil del Líder Verde

La función de los Líderes Verdes en la empresa es, entre otras cosas, **aumentar el interés de los empleados por las cuestiones medioambientales y ayudarles a establecer una conexión emocional con el entorno natural**, de modo que las operaciones comerciales se desarrollen de acuerdo con políticas medioambientales sostenibles (Rizwan Ullah Khan, 2023). Por ejemplo, en un estudio realizado en 2020, se afirma que «si los líderes ecológicos establecen relaciones correctas y sólidas con sus subordinados, aumenta la preocupación de los empleados por los problemas medioambientales» (M.C. Davis, 2020). Otro estudio indicó que las personas que trabajan en equipos dirigidos por líderes ecológicos tienen una mayor conciencia y son más propensas a adoptar comportamientos sostenibles, como la reducción de

residuos, el ahorro de energía y la toma de decisiones de compra respetuosas con el medio ambiente (J. Feng, 2018).

Por otro lado, un líder ecológico no es simplemente un experto en medio ambiente, sino un **facilitador estratégico**, dotado de:

- **Conocimiento** de la legislación medioambiental, los modelos de negocio sostenibles y las prácticas de economía circular;
- **Habilidades** para gestionar el cambio, evaluar el rendimiento medioambiental y movilizar equipos; y
- **Actitudes** de innovación, resiliencia y liderazgo ético.

Los puestos de liderazgo ecológico dentro de las pymes son cada vez más importantes para alinear las operaciones comerciales con los objetivos de sostenibilidad. Estos puestos, aunque comparten objetivos y responsabilidades comunes (centrados en la gestión medioambiental, el cumplimiento normativo y la innovación sostenible), presentan matices regionales influidos por las políticas nacionales, las estructuras económicas y los marcos educativos.

A continuación se ofrece una descripción general de algunas funciones clave del liderazgo ecológico, las responsabilidades, las habilidades y competencias necesarias, y los contextos organizativos que deben tenerse en cuenta:

● GERENTE O ASESOR DE SOSTENIBILIDAD

El gestor de sostenibilidad, también conocido como responsable de sostenibilidad, es un profesional encargado de desarrollar, implementar y supervisar las estrategias de sostenibilidad de una empresa (Unity Environmental University). Esta función implica prestar asistencia en el diseño y la implementación de planes y medidas para garantizar que los procesos de fabricación y los productos cumplan con las normativas medioambientales y los estándares de responsabilidad social establecidos (ESCO). Estos gestores supervisan e informan sobre la implementación de estrategias de sostenibilidad dentro de la cadena de suministro y los procesos empresariales (ESCO) de la empresa. Analizan cuestiones relacionadas con los procesos de fabricación, el uso de materiales, la reducción de residuos, la eficiencia energética y la trazabilidad de los productos para mejorar el impacto medioambiental y social e integrar los aspectos de sostenibilidad en la cultura de la empresa (ESCO).

Aunque el papel del gestor de sostenibilidad es todavía un concepto relativamente nuevo y las titulaciones académicas específicas aún se encuentran en una fase incipiente, este puesto concreto suele formar parte del equipo directivo superior y requiere experiencia en el ámbito o en logística, comunicaciones o marketing, incluida la gestión de proyectos, así como una titulación universitaria de cuatro años en ciencias ambientales o campos similares.

Un gestor de sostenibilidad puede trabajar con otros miembros del equipo para crear planes que ayuden a las empresas a alcanzar su objetivo de sostenibilidad medioambiental. La sostenibilidad es el objetivo de aumentar el bienestar medioambiental, social y económico, al tiempo que se reduce el impacto medioambiental, mediante una mayor eficiencia y un menor uso de materiales no renovables.

Las responsabilidades típicas del Gerente de Sostenibilidad son:

- Ayudar a las empresas a incorporar prácticas comerciales más respetuosas con el medio ambiente.
- Garantizar que las empresas cumplan con toda la legislación local y nacional en la materia.
- Desarrollar diversas iniciativas de sostenibilidad, incluida la supervisión de su implementación.
- Asegurarse de que todas las iniciativas de sostenibilidad de la empresa estén alineadas con sus objetivos.
- Realizar evaluaciones de sostenibilidad e informar sobre el desempeño ambiental.
- Involucrar a todos los miembros del equipo y a las partes interesadas en las iniciativas de sostenibilidad de la empresa.
- Promover las prácticas sostenibles de la empresa, tanto a nivel interno como ante el público en general.

Algunas de las HABILIDADES BLANDAS generales requeridas para el puesto de Gerente de Sostenibilidad son:

- **LIDERAZGO**, dado que los responsables de sostenibilidad suelen necesitar habilidades de liderazgo para coordinar y motivar a sus equipos a aceptar y poner en práctica las iniciativas de sostenibilidad de la empresa. Por ejemplo, un responsable de sostenibilidad puede formar a un departamento sobre el reciclaje de residuos específicos y dar una presentación sobre las mejores formas de reciclar.
- **TRABAJO EN EQUIPO**, dado que los responsables de sostenibilidad pueden trabajar con diferentes miembros del personal y departamentos, para ayudar a mejorar el rendimiento medioambiental de la empresa. Por ejemplo, junto con otros empleados y departamentos, un responsable de sostenibilidad puede coordinar el desarrollo de un plan de gestión de residuos o de eficiencia energética.
- **COMUNICACIÓN Y NARRACIÓN**, dado que los responsables de sostenibilidad a menudo necesitan habilidades de comunicación eficaces para transmitir mensajes clave relacionados con las prácticas de sostenibilidad de la empresa a otras personas, empresas, instituciones y partes interesadas, incluida la capacidad de explicar cuestiones medioambientales complejas de forma sencilla y comprensible. Por ejemplo, un responsable de sostenibilidad puede presentar un informe sobre los hábitos de gestión de residuos de los empleados, lo que puede ayudar a la

empresa a identificar sus áreas clave de mejora, establecer objetivos y mejorar la gestión general de los residuos a nivel de la empresa y de los empleados.

- **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**, ya que los gestores de sostenibilidad suelen utilizar habilidades de pensamiento crítico al comparar diferentes sistemas y procesos de gestión medioambiental para elegir las prácticas que mejor se ajustan a sus valores medioambientales. Por ejemplo, una empresa puede utilizar un marco de evaluación medioambiental para evaluar la compra de bombillas. El marco puede ayudar a la empresa a decidir si es más respetuoso con el medio ambiente cambiar a bombillas fluorescentes o LED.
- **GESTIÓN DEL CAMBIO**, ya que los gestores de sostenibilidad a menudo deben liderar y apoyar a las empresas en transiciones que requieren cambios en la mentalidad, las operaciones y la cultura de la empresa. Esto incluye guiar a los equipos en la adopción de nuevas prácticas, políticas o tecnologías sostenibles que pueden encontrar resistencia inicialmente. Por ejemplo, un asesor puede introducir una iniciativa en toda la empresa para reducir los plásticos de un solo uso en los envases. Mediante una gestión eficaz del cambio, el asesor puede facilitar talleres, comunicar los beneficios medioambientales y financieros a largo plazo y proporcionar planes de implementación por fases para facilitar la transición.
- **PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS**, dado que los responsables de sostenibilidad suelen comunicarse con partes interesadas internas y externas, desde empleados hasta inversores y reguladores, deben adaptar su comunicación a públicos diversos con prioridades diferentes. Por ejemplo, pueden presentar los objetivos de reducción de carbono a la alta dirección en términos de riesgo y cumplimiento, mientras que a los empleados les presentan los mismos objetivos como parte de una iniciativa ecológica de toda la empresa. Al generar confianza y alinear los mensajes con los intereses de las partes interesadas, el asesor garantiza un apoyo más amplio y una implementación más fluida de las medidas de sostenibilidad.
- **PENSAMIENTO CRÍTICO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**, dado que los gestores de sostenibilidad suelen utilizar habilidades de resolución de problemas cuando trabajan con empresas u otros organismos gubernamentales para resolver cuestiones relacionadas con la gestión medioambiental. Por ejemplo, un gestor de sostenibilidad puede trabajar con un ingeniero y un fabricante de excavadoras para reducir las emisiones producidas por sus vehículos.

Por otro lado, algunas de las **HABILIDADES TÉCNICAS** generales requeridas para el Gerente de Sostenibilidad son:

- **CONOCIMIENTOS SOBRE ANÁLISIS DE DATOS Y MÉTRICAS DE SOSTENIBILIDAD**, dado que los responsables de sostenibilidad suelen necesitar conocimientos sobre indicadores clave de

rendimiento (KPI), herramientas de evaluación del ciclo de vida (LCA) y protocolos de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) para medir, supervisar y comunicar indicadores de rendimiento como las emisiones de CO₂, el consumo de agua o energía, o los niveles de residuos. Por ejemplo, un responsable analiza los datos de emisiones interanuales para recomendar sistemas de climatización más eficientes.

- **SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL (EMS)**, dado que los gestores de sostenibilidad a menudo necesitan diseñar, implementar y supervisar los EMS dentro de las organizaciones. Por ejemplo, estructuras como la norma ISO 14001, que ayudan a las empresas a organizar y mejorar continuamente sus iniciativas medioambientales, son muy necesarias, al igual que los conocimientos y habilidades específicos que ayudarán al profesional a implementar un EMS eficaz que programe auditorías periódicas y realice un seguimiento del cumplimiento normativo.
- **DISEÑO E INGENIERÍA SOSTENIBLES** (cuando proceda), ya que, en algunos sectores y empresas, los responsables de sostenibilidad deben aplicar principios de diseño ecológico para reducir el impacto medioambiental durante la fase de desarrollo y uso del producto. Por ejemplo, una empresa modifica un producto para utilizar menos materiales y prolongar su vida útil, reduciendo así los residuos y los costes.
- **HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA SOSTENIBILIDAD**, dado que los gestores de sostenibilidad suelen tener que utilizar programas informáticos, como hojas de cálculo o bases de datos, para realizar un seguimiento de la información sobre las consideraciones medioambientales de sus proyectos, incluido software para la contabilidad del carbono, la supervisión del consumo energético, el seguimiento del cumplimiento normativo, la elaboración de informes y la visualización del rendimiento en materia de sostenibilidad. Por ejemplo, un gestor configura un panel de control para supervisar el consumo energético en tiempo real en todas las instalaciones de la empresa.
- **GESTIÓN DE PROYECTOS**, dado que la gestión de iniciativas de sostenibilidad, incluyendo la elaboración de presupuestos, los plazos y la coordinación de las partes interesadas, es fundamental para planificar y ejecutar las iniciativas de sostenibilidad a tiempo y dentro del presupuesto. Por ejemplo, un gestor de proyectos de sostenibilidad coordina los departamentos para implementar sistemas de energía solar, garantizando el cumplimiento de los presupuestos y los plazos.

Y lo más importante, las **COMPETENCIAS ECOLÓGICAS** generales requeridas para el Gerente de Sostenibilidad son:

- **CONOCIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL**, ya que los gestores de sostenibilidad utilizan su capacidad para realizar dicha evaluación con el fin de valorar cómo las actividades empresariales afectan al medio ambiente, incluyendo las emisiones, el consumo de

agua y la biodiversidad. Por ejemplo, un gestor de sostenibilidad puede llevar a cabo un análisis de la huella de carbono antes de ampliar la flota logística de la empresa y aportar pruebas de por qué la empresa debería optar por vehículos de bajas emisiones.

- **CONOCIMIENTO DE LOS MODELOS DE ECONOMÍA CIRCULAR**, ya que los responsables de sostenibilidad suelen utilizar estos conocimientos para aplicar principios como la reutilización, el reciclaje y la minimización de residuos a lo largo del ciclo de vida de los productos de una empresa. Por ejemplo, al rediseñar los envases, el asesor puede recomendar cambiar a materiales reciclables e introducir un sistema de devolución de los productos usados.
- **CONOCIMIENTOS SOBRE LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS**, dado que los responsables de sostenibilidad suelen centrarse en utilizar la energía, el agua y las materias primas de forma más eficiente para reducir el impacto medioambiental y los costes financieros de la empresa, puede ser necesario tener conocimientos generales y comprender el tema, así como ser capaz de realizar auditorías específicas. Por ejemplo, una empresa podría instalar iluminación con sensores de movimiento y grifos de bajo caudal después de que un asesor realice una auditoría del consumo de energía y agua.
- **CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS MEDIOAMBIENTALES**, dado que los responsables de sostenibilidad necesitan un nivel satisfactorio de conocimiento y comprensión de la normativa nacional y de la UE, como el Pacto Verde Europeo, la norma ISO 14001 o los marcos ESG, para garantizar el cumplimiento legal de las operaciones de la empresa, incluyendo la mejora de la imagen y el posicionamiento en el mercado. Por ejemplo, un responsable o asesor de sostenibilidad ayuda a una empresa manufacturera a alinearse con los requisitos de información ESG para atraer a inversores ecológicos.
- **CONOCIMIENTO DEL RIESGO CLIMÁTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA ADAPTACIÓN**, dado que los responsables de sostenibilidad suelen trabajar para identificar los riesgos potenciales relacionados con el cambio climático (por ejemplo, inundaciones, sequías) y adaptar las operaciones de la empresa en consecuencia. Por ejemplo, una empresa traslada un almacén a una zona más segura después de que un responsable de sostenibilidad haya identificado los riesgos futuros de inundación.
- **CONOCIMIENTO SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LA CADENA DE SUMINISTRO**, dado que los gestores de sostenibilidad suelen trabajar para evaluar las prácticas medioambientales y sociales de los proveedores y se esfuerzan por mejorar dichas prácticas a lo largo de toda la cadena de valor. Por ejemplo, un gestor o asesor de sostenibilidad puede ayudar a un minorista a elegir proveedores textiles con certificaciones verificadas de agricultura sostenible y trabajo justo.

Además, **otras competencias** que pueden ser útiles para el puesto son:

- **CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES**
- **CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS** (conocimientos de ciencias y campos relacionados con la ciencia, incluyendo física, química y biología)
- **HABILIDADES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**
- **CONOCIMIENTOS DE TIC** (big data, inteligencia artificial, LLM, etc.)

Otros nombres con los que se puede encontrar este puesto son: analista de sostenibilidad, coordinador de sostenibilidad, consultor o coordinador de diseño sostenible, director de sostenibilidad, responsable de sostenibilidad, especialista en sostenibilidad, gestor de negocios sostenibles, gestor de procesos de negocios sostenibles, etc.

Un gestor de sostenibilidad puede trabajar con otros miembros del equipo para crear planes que ayuden a las empresas a alcanzar su objetivo de sostenibilidad medioambiental.

No todas las empresas necesitan un responsable de sostenibilidad. Algunas organizaciones más pequeñas quizá no puedan permitirse contratar a otra persona y dedicarle exclusivamente a la consecución de los objetivos medioambientales de la empresa. Estas empresas, entre las que se incluyen algunas pequeñas y medianas, pueden incorporar esta función a un puesto ya existente en la empresa o contratar a un consultor de sostenibilidad cuando sea necesario para que les ayude a mantener el rumbo en sus avances y objetivos de sostenibilidad.

Por ejemplo, **las empresas del sector manufacturero** pueden requerir este tipo de perfil, centrado en las siguientes habilidades ecológicas y sociales:

- Conocimiento del análisis del ciclo de vida (LCA) de los productos.
- Procesos de producción eficientes desde el punto de vista energético.
- Abastecimiento sostenible de materias primas.
- Gestión de residuos y emisiones (por ejemplo, cumplimiento de la norma ISO 14001).
- Integración de la economía circular en el diseño y el embalaje de los productos.
- Gestión del cambio para modificar las rutinas de producción.
- Comunicación interfuncional (por ejemplo, entre ingeniería, compras y gestión).
- Resolución de problemas bajo restricciones de rentabilidad.

Las empresas del sector servicios (por ejemplo, finanzas, TI, turismo) pueden necesitar:

- Conocimientos sobre informes ESG y evaluación comparativa de la sostenibilidad.
- Conocimientos sobre políticas de contratación sostenible.
- Conocimientos sobre herramientas digitales para el seguimiento de la sostenibilidad (por ejemplo, calculadoras de carbono, EMS basados en la nube).
- Conocimientos sobre evaluación de riesgos medioambientales en la toma de decisiones operativas o de inversión.
- Capacidad para involucrar a las partes interesadas (clientes, inversores y equipos internos).
- Pensamiento estratégico para alinear la sostenibilidad con la marca del servicio.
- Formación y sensibilización del personal.

El sector de la alimentación y la agricultura puede requerir:

- Conocimientos sobre prácticas sostenibles de gestión del agua y la tierra.
- Normas de certificación agroecológica y ecológica.
- Enfoques de agricultura climáticamente inteligente.
- Cadenas de suministro sostenibles y sistemas de trazabilidad.
- Participación de la comunidad y transferencia de conocimientos a los agricultores/productores.
- Sensibilidad cultural y adaptación local.
- Pensamiento sistémico para equilibrar los resultados ecológicos, económicos y sociales.

El sector de la energía y los servicios públicos puede requerir:

- Tecnologías de energía renovable e integración en la red.
- Contabilidad del carbono y planificación de la descarbonización.
- Auditorías y mejoras de la eficiencia energética.
- Evaluaciones del impacto medioambiental y cumplimiento normativo.
- Promoción de políticas y enlace con los organismos reguladores.

- Resolución de conflictos entre partes interesadas con prioridades energéticas contrapuestas.
- Comunicación de datos técnicos complejos a públicos no especializados.

El sector de la construcción y el inmobiliario puede requerir:

- Certificaciones de construcción ecológica (LEED, BREEAM, etc.).
- Modelización energética y principios de arquitectura sostenible.
- Gestión de residuos y abastecimiento de materiales sostenibles.
- Sostenibilidad urbana y planificación de la biodiversidad.
- Negociación y colaboración con promotores, arquitectos y urbanistas.
- Gestión de proyectos y alineación de plazos con los objetivos de sostenibilidad.
- Liderazgo del cambio en las normas de construcción y los estándares de diseño.

Además de los sectores de alto impacto, las pymes de industrias tradicionalmente ignoradas, como la imprenta, el comercio minorista a pequeña escala o la producción artesanal, también están empezando a explorar medidas de sostenibilidad. Estos sectores suelen carecer de orientación específica y necesitan herramientas adaptadas para iniciar su transición ecológica.

Además, en la mayoría de las pymes, las tareas relacionadas con la sostenibilidad se combinarán con otras responsabilidades (por ejemplo, logística, recursos humanos, finanzas). Un responsable de logística puede supervisar las emisiones de carbono del transporte; un responsable de recursos humanos puede coordinar los retos ecológicos de los empleados. Estas **FUNCIONES HÍBRIDAS** integradas en las tareas diarias exigen una formación básica, una delegación clara y un reconocimiento estructurado de las funciones ecológicas.

• COORDINADOR DE CUMPLIMIENTO MEDIOAMBIENTAL

El coordinador de cumplimiento medioambiental es un puesto centrado en garantizar que una organización cumpla con las leyes y normativas medioambientales, minimizando su huella ecológica. Algunas de las responsabilidades típicas del puesto son:

- Supervisar e informar sobre cuestiones relacionadas con el cumplimiento de la normativa medioambiental.
- Desarrollar y aplicar políticas y procedimientos medioambientales.
- Realizar auditorías e inspecciones para garantizar el cumplimiento de la normativa. The particular professionals are typically situated within the compliance or environmental health and safety departments, collaborating with operational teams within enterprises.

• RESPONSABLE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

El responsable de RSC es un profesional que gestiona la evaluación de la responsabilidad de la empresa por sus efectos sobre el bienestar medioambiental y social. Algunas de las responsabilidades típicas del responsable de RSC son:

- Desarrollar estrategias de RSC que se ajusten a los objetivos empresariales.
- Colaborar con las partes interesadas para promover prácticas éticas.
- Informar sobre las actividades de RSC y su impacto.

Este profesional suele formar parte de los departamentos de comunicación o recursos humanos y trabaja en estrecha colaboración con la dirección ejecutiva de la empresa (Comisión Europea).

• LÍDER EN INNOVACIÓN SOSTENIBLE

El responsable de innovación sostenible es un puesto dedicado a impulsar la innovación que respalda el desarrollo sostenible de una empresa, centrándose en la creación de productos o procesos que reduzcan su impacto medioambiental. Algunas de las responsabilidades típicas de estos profesionales son::

- Identificar oportunidades para la innovación sostenible de productos o procesos.
- Colaborar con los equipos de Investigación y Desarrollo para integrar la sostenibilidad en los nuevos desarrollos.
- Supervisar las tendencias del mercado para crear estrategias de innovación sostenible bien fundamentadas.

El SIL suele formar parte de los departamentos de investigación y desarrollo o de estrategia, y actúa como enlace con diversas unidades de negocio. (Kogan, 2024).

● ASESOR EN EFICIENCIA ENERGÉTICA Y DE RECURSOS

El asesor en eficiencia energética y de recursos es un especialista que evalúa y asesora a la empresa sobre cómo mejorar su eficiencia energética y el uso de los recursos. Algunas de las responsabilidades típicas de este profesional son:

- Realizar auditorías energéticas para identificar oportunidades de eficiencia.
- Recomendar y aplicar medidas de ahorro energético.
- Supervisar el consumo energético e informar sobre las mejoras.

Este tipo de asesores suelen trabajar en equipos de gestión de instalaciones o sostenibilidad/divisiones ecológicas, colaborando con el personal de operaciones y mantenimiento (Enel X).

● ESPECIALISTA DE ECONOMÍA CIRCULAR

El especialista en economía circular es un profesional centrado en la implementación de los principios de la economía circular para minimizar los residuos y aprovechar al máximo los recursos en una empresa específica. Algunas de las responsabilidades típicas de este especialista son:

- Desarrollar estrategias para reducir los residuos y promover el reciclaje y la reutilización.
- Colaborar con los equipos de diseño de productos para mejorar la sostenibilidad del ciclo de vida de los productos, y
- Educar a las partes interesadas sobre las prácticas de economía circular.

El profesional específico puede desempeñar un papel importante en la división ecológica de una empresa o en los equipos de sostenibilidad u operaciones dentro de la empresa. Los especialistas en economía circular trabajan principalmente en estrecha colaboración con los departamentos de cadena de suministro y desarrollo de productos para planificar y ejecutar conjuntamente proyectos e iniciativas específicas (Devex).

Todas estas funciones son especialmente frecuentes en sectores con un impacto medioambiental significativo, como la industria manufacturera, la agricultura, la construcción, el transporte, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el turismo. La integración de estos puestos en las pymes pone de relieve el creciente reconocimiento de la sostenibilidad como un imperativo empresarial fundamental.

Según el Banco Europeo de Inversiones (BEI), más del 40 % de las pymes de la UE afirman que la falta de conocimientos técnicos internos es un obstáculo importante para la inversión ecológica, mientras que más del 75 % coinciden en que mejorar el rendimiento medioambiental es una prioridad empresarial (EIB Investment Survey, 2023).

Además, el Marco GreenComp de la UE, introducido en 2022, hace hincapié en el desarrollo de competencias en materia de sostenibilidad entre los ciudadanos y los profesionales, destacando el liderazgo, la colaboración, el pensamiento crítico y la capacidad de acción como elementos fundamentales para desempeñar funciones de liderazgo ecológico.

A nivel internacional, las pymes de países como Canadá, Estados Unidos, Japón y Australia también se están centrando cada vez más en el liderazgo en materia de sostenibilidad, adoptando funciones como la de director de sostenibilidad (CSO), responsable de operaciones ecológicas, responsable de compras sostenibles y coordinador de eco-innovación. Una encuesta mundial sobre pymes realizada en 2022 por la Cámara de Comercio Internacional reveló que más del 60 % de las pymes de todo el mundo carecen de una estrategia formal de sostenibilidad, pero más del 70 % tiene la intención de contratar o formar a personal con competencias ecológicas en los próximos dos años.

El panorama cambiante del liderazgo ecológico en las pymes refleja un cambio más amplio hacia la integración de la sostenibilidad en el núcleo de las operaciones comerciales, impulsado tanto por los requisitos normativos como por un reconocimiento cada vez mayor de las ventajas estratégicas de las prácticas sostenibles.

2.1. Diversidad de funciones de liderazgo verde en todos los sectores

Sector	Enfoque del Liderazgo verde	Ejemplo
Manufacturación	Eficiencia energética, reducción de residuos, procesos circulares	Gerente de Procesos Ambientales
Construcción	Materiales sostenibles, diseños neutros en carbono	Coordinador de construcción ecológica
Agricultura	Prácticas ecológicas, conservación del suelo y del agua	Asesor en agricultura regenerativa
Transporte y Logística	Reducción de emisiones, optimización de la flota	Gerente de Logística Sostenible
TIC y Digital	Prácticas de TI ecológicas, sistemas de bajo consumo energético	Responsable de Tecnología Sostenible
Venta minorista y bienes de consumo	Embalaje ecológico, abastecimiento sostenible	Gerente de Productos Sostenibles

2.1.1. Observaciones y carencias

Algunas de las carencias existentes en relación con las funciones y los puestos de liderazgo ecológico son las siguientes:

- El liderazgo ecológico sigue estando **fragmentado**.
- Las funciones suelen estar **definidas de manera informal** o integradas en tareas de gestión más amplias.
- Las **vías de formación y certificación** son limitadas, especialmente en el contexto específico de las pymes.
- Existe una **falta de marcos armonizados** que vinculen estas funciones con los sistemas de cualificación nacionales y de la UE (por ejemplo, el MEC o la ESCO).

Esta fragmentación refuerza la necesidad de un **perfil estandarizado de líder ecológico y un marco de competencias**.

2.1.2. Comparación de las funciones de sostenibilidad existentes frente a la función de líder verde

Para comprender cómo el perfil de líder ecológico consolida y eleva las funciones de los puestos de sostenibilidad existentes en las pymes, la siguiente tabla comparativa resume las características clave de los puestos ecológicos más comunes y cómo se alinean o difieren del perfil de líder ecológico propuesto:

Título del Puesto	Enfoque principal	Típico en	Solapamiento con Líder Verde	Carencias atendidas por Líder Verde
Gerente/Responsable de Sostenibilidad	Planificación general de sostenibilidad y presentación de informes	Fabricación, logística, servicios públicos	Fuerte: estrategia, compromiso con las partes interesadas, cumplimiento normativo	Carece de integración digital, innovación o pensamiento sistémico
Coordinador de Cumplimiento Ambiental	Garantiza el cumplimiento de las leyes y normativas medioambientales	Sectores de la construcción, la energía y los residuos	Parcial: legal knowledge, reporting	Liderazgo limitado, comunicación deficiente y poca atención a la gestión del cambio
Responsable de RSC	Responsabilidad social y medioambiental, ética corporativa	Pymes más grandes o empresas familiares	Parcial: participación de las partes interesadas, ética	Menos centrado en la transformación operativa o la innovación ecológica
Asesor en eficiencia energética	Reducir el consumo energético, introducir sistemas eficientes	Industrias con alto consumo energético	Solapamiento técnico: gestión energética	No es un puesto de liderazgo ni estratégico; alcance limitado

Título del Puesto	Enfoque principal	Típico en	Solapamiento con Líder Verde	Carencias atendidas por Líder Verde
Responsable de Compras Sostenibles	Cadenas de suministro y abastecimiento ecológicos	Comercio minorista, bienes de consumo	Parcial: concienciación sobre la cadena de suministro	Falta un liderazgo más amplio en materia de sostenibilidad y una integración interfuncional
Responsable de innovación ecológica	Integración de la innovación sostenible en productos/servicios	Pymes tecnológicas, empresas emergentes	Fuerte: innovación, mentalidad sostenible	Puede carecer de un liderazgo estructurado o de conocimientos normativos
Líder verde propuesto	Coordinación estratégica de la sostenibilidad en todas las operaciones de las pymes	Todos los sectores	Sintetiza todas las funciones anteriores en una función estratégica coherente	Proporciona una visión sistémica, competencias transversales, alineación estratégica y liderazgo para la transición ecológica

Capítulo 3: Marco de competencias del líder verde para empresas

En una economía verde, **todas las empresas necesitarán al menos un líder verde** y, para muchas, esto se convertirá en **equipos multifuncionales** o **departamentos dedicados a la sostenibilidad**. El papel de ese líder verde puede ser suficiente para iniciar y guiar la transición de una empresa, mientras que para otras, especialmente las que operan en sectores de alto impacto o con operaciones complejas, puede ser necesario un **equipo verde** o un **departamento de sostenibilidad** dedicado a integrar la sostenibilidad en todas las funciones, desde la adquisición hasta la producción, el marketing y los recursos humanos.

Para respaldar esta nueva función, se ha desarrollado el **Marco de Competencias del Líder Verde** como parte del proyecto GreenLead. Este marco define las **áreas de competencia** esenciales, entre las que se incluyen la estrategia de sostenibilidad, el cumplimiento normativo, la innovación ecológica, la participación de las partes interesadas y las herramientas digitales para la supervisión medioambiental. Cada competencia se asigna a **conocimientos, habilidades y actitudes** concretos, y se alinea con el **Marco Europeo de Cualificaciones (MEC)**.

El objetivo es garantizar que estos profesionales no solo estén bien informados, sino que también cuenten con las habilidades, los conocimientos y las actitudes necesarias para impulsar un cambio viable.

En última instancia, la integración de un líder ecológico en todas las pymes, ya sea como función única o como parte de un equipo, ya no es un lujo, sino una necesidad estratégica. Estos profesionales serán esenciales para acceder a la financiación ecológica, cumplir los requisitos normativos, mejorar la

eficiencia de los recursos y reforzar la reputación de la marca. De este modo, los líderes ecológicos ayudarán a las pymes a ser más resilientes, competitivas y adaptables a la economía verde en rápida evolución.

3.1. Conocimientos, habilidades y actitudes de los líderes verdes

Los líderes ecológicos deben poseer un **amplio conjunto de competencias interdisciplinarias**, entre las que se incluyen:

- **Conocimientos** sobre normativas de sostenibilidad, sistemas de gestión medioambiental, informes ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) y modelos de negocio sostenibles.
- **Habilidades** en gestión del cambio, implicación de las partes interesadas, análisis de datos e innovación y herramientas digitales para la supervisión y la elaboración de informes ecológicos.
- **Actitudes** basadas en el liderazgo ético, la innovación, la adaptabilidad y el pensamiento sistémico. Los líderes ecológicos deben poseer un **amplio conjunto de competencias interdisciplinarias**, entre las que se incluyen:

Además, un líder verde combina las cualidades tradicionales del liderazgo con una sensibilidad única hacia las cuestiones medioambientales.

A continuación, se enumeran los tres conjuntos de competencias necesarias (ecológicas, técnicas y sociales) que debe poseer un líder verde para impulsar la transformación necesaria en cada empresa.

COMPETENCIAS VERDES

Competencia	Descripción	Ejemplo
Mentalidad sostenible	Acepta los valores medioambientales, la responsabilidad ética y el pensamiento a largo plazo.	Promueve la sostenibilidad en la estrategia de la empresa y en las decisiones diarias.
Pensamiento sistémico	Comprende cómo las acciones repercuten en los sistemas ecológicos, sociales y económicos en general.	Describe cómo los cambios en la cadena de suministro afectan a las emisiones y a las comunidades locales.
Conocimiento sobre economía circular	Aplica los principios de reducir, reutilizar, reciclar y rediseñar.	Presenta el rediseño del producto para minimizar los residuos.
Riesgo climático y adaptación	Evalúa las vulnerabilidades climáticas y planifica respuestas empresariales adaptativas.	Desarrolla un plan de resiliencia climática para un centro logístico en una zona propensa a las inundaciones.
Cumplimiento y política medioambiental	Conoce y aplica las normas y reglamentos pertinentes de la UE y en materia de medio ambiente.	Ensures company compliance with EU Green Deal or ISO 14001. Garantiza el cumplimiento de la empresa con el Pacto Verde Europeo o la norma ISO 14001.

(En consonancia con GreenComp y los ODS)

COMPETENCIAS TÉCNICAS

Competencia	Descripción	Ejemplo
Gestión de datos de sostenibilidad	Recopila, analiza e interpreta métricas de sostenibilidad (por ejemplo, CO ₂ , energía, agua, residuos).	Utiliza paneles de control para realizar un seguimiento de los objetivos de eficiencia energética de la empresa.
Diseño e innovación verde	Guía el desarrollo de productos, servicios o procesos respetuosos con el medio ambiente.	Dirige el rediseño de un producto entre varios equipos con el objetivo de reducir el uso de materiales y las emisiones.
Sistemas de gestión medioambiental (EMS)	Implementa sistemas para el seguimiento y la mejora del desempeño ambiental.	Instala un sistema de gestión medioambiental (EMS) alineado con la norma ISO 14001 y forma al personal para su uso.
Herramientas de sostenibilidad digital	Utiliza software para la contabilidad del carbono, la elaboración de informes ESG y la supervisión.	Utiliza herramientas como SimaPro, OpenLCA o las herramientas del Protocolo GHG.
Gestión de proyectos y cambios	Planifica, dirige y supervisa proyectos de transformación ecológica.	Coordina una iniciativa de cero residuos en todos los departamentos.

(Adaptado de ESCO y las necesidades del sector)

LIDERAZGO Y HABILIDADES BLANDAS

Competencia	Descripción	Ejemplo
Pensamiento estratégico	Alinea la sostenibilidad con los objetivos empresariales y las tendencias del mercado.	Integra los indicadores clave de rendimiento (KPI) de sostenibilidad en la estrategia corporativa.
Participación de las partes interesadas	Genera confianza con los socios internos y externos (personal, clientes, inversores, comunidades).	Organiza talleres para desarrollar conjuntamente objetivos de sostenibilidad con los empleados y proveedores.
Comunicación eficaz	Traduce conceptos complejos de sostenibilidad en mensajes claros y motivadores.	Prepara informes ESG o presenta las ventajas ecológicas a los consejos de administración.
Asesoramiento y empoderamiento	Apoya e inspira a los equipos para que adopten prácticas sostenibles.	Asesora a los líderes de equipo para integrar la sostenibilidad en las operaciones.
Resiliencia y adaptabilidad	Responde con flexibilidad a las condiciones variables y a los retos complejos.	Adapta rápidamente los planes de sostenibilidad a la nueva legislación o a las perturbaciones de la cadena de suministro.

(Apoya la implementación y el cambio cultural)

NIVELES DE COMPETENCIA (EQF)

Nivel	Descripción
Básico	Comprende los conceptos ecológicos clave; aplica las prácticas con orientación.
Intermedio	Aplica competencias en materia de sostenibilidad de forma independiente; lidera pequeñas iniciativas.
Avanzado	Impulsa la estrategia; dirige proyectos interfuncionales; asesora a otros.
Experto	Da forma a la visión y la política de la organización; influye en el cambio sectorial o nacional.

3.1.1. ¿Cómo cubre las carencias el perfil y el marco de competencias del líder verde?

El **líder verde** está diseñado para actuar como **piedra angular de la transformación sostenible** en las pymes. Mientras que las funciones existentes se centran en dimensiones específicas (por ejemplo, el cumplimiento normativo, la energía o la innovación), el perfil del líder verde aporta una perspectiva integrada, estratégica y orientada al futuro. Además, el líder verde aborda algunos de los siguientes retos y carencias detectados en diferentes sectores:

- **FRAGMENTACIÓN DE FUNCIONES:** El líder verde aúna competencias técnicas, directivas y comunicativas bajo una única identidad profesional.
- **FALTA DE VISIÓN ESTRATÉGICA:** Muchas funciones actuales carecen de una visión holística y a largo plazo de la sostenibilidad. El líder verde aporta previsión, planificación e integración en todas las funciones empresariales.
- **FALTA DE ATENCIÓN A LA GESTIÓN DEL CAMBIO:** La transformación ecológica requiere un cambio cultural interno, y el líder verde está formado en liderazgo de equipos, compromiso de las partes interesadas y desarrollo organizativo.
- **FALTA DE INTERSECCIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DIGITALES Y VERDES:** El líder verde une la sostenibilidad con las herramientas digitales (por ejemplo, software ESG, plataformas de seguimiento de carbono), esenciales para la competitividad futura.
- **NO EXISTE UNA VÍA DE CUALIFICACIÓN COMÚN:** El Marco de Competencias para Líderes Verdes, alineado con el MEC y otras herramientas de la UE (GreenComp, ESCO), sienta las bases para una formación estructurada, la certificación y la progresión profesional.

3.1.2. Formación e integración institucional del perfil Líder Verde

El proyecto GreenLead ofrece un **programa de formación práctica** modular alineado con el marco de competencias. Este incluirá:

- Conocimientos básicos sobre sostenibilidad y legislación

- Herramientas digitales y medioambientales aplicadas
- Liderazgo y comunicación para la transformación ecológica
- Innovación y pensamiento sistémico para la adaptación de modelos de negocio

Chapter 4: Borrador del programa de formación y estructura del plan de estudios para Líderes Verdes

A continuación, se presenta una estructura modular sugerida para el **Programa de Formación de Líderes Verdes**, alineada con las áreas de competencia clave identificadas en el marco. Estos módulos son adaptables a diferentes niveles del MEC y pueden personalizarse para diversos sectores.

El programa de formación se ha diseñado pensando en la flexibilidad: una pyme puede formar a un solo empleado o distribuir los módulos entre varios miembros del personal interesados (véanse los perfiles propuestos) en función del tiempo, el interés y la función que desempeñen en la empresa. Ten en cuenta que la flexibilidad es clave para una implementación satisfactoria.

Título del módulo	Resultados del aprendizaje	Nivel del MCE	Duración
1. Fundamentos de la sostenibilidad y el Pacto Verde	Comprender los principios de la sostenibilidad, los ODS y las políticas del Pacto Verde Europeo		
2. Derecho medioambiental y cumplimiento normativo para pymes	Navegar por las normativas medioambientales nacionales y de la UE y garantizar el cumplimiento por parte de la empresa		
3. Economía circular y modelos de negocio ecológicos	Diseñar y apoyar procesos circulares, reducir los residuos, reinventar las cadenas de valor		
4. Liderazgo y gestión del cambio en las transiciones ecológicas	Facilitar el cambio organizativo, gestionar la resistencia e inspirar la acción		
5. Innovación y tecnología ecológica en la práctica	Identificar, evaluar e implementar innovaciones sostenibles		
6. Informes sobre ESG y sostenibilidad	Medir los KPI de sostenibilidad, comunicar el impacto y preparar informes		

Título del módulo	Resultados del aprendizaje	Nivel del MCE	Duración
7. Herramientas digitales para la sostenibilidad	Utilizar calculadoras de carbono, software de análisis del ciclo de vida y paneles de control medioambientales		
8. Comunicación y compromiso con las partes interesadas	Dirigir diálogos sobre sostenibilidad con equipos internos y socios externos		
9. Financiación de la transición ecológica	Comprender los mecanismos de financiación ecológica, las subvenciones y los incentivos fiscales		
10. Proyecto final: Plan de acción ecológico para una pyme	Aplicar todas las competencias para elaborar una hoja de ruta de sostenibilidad para una pyme		

Estos módulos se pueden impartir en **formato mixto**: aprendizaje en línea a tu propio ritmo, talleres en directo y tutoría en el lugar de trabajo.

4.1. Mapeo del perfil del líder ecológico

ALINEACIÓN CON EL MARCO EUROPEO DE CUALIFICACIONES (MEC)

Área de competencia	Nivel de MEC	Justificación
Liderazgo estratégico en sostenibilidad		Requiere capacidad avanzada para resolver problemas, iniciativa y gestión de tareas complejas
Cumplimiento normativo y legislación medioambiental		Requiere conocimientos jurídicos analíticos y aplicados, contextualizados al sector
Comunicación y compromiso		Interacción eficaz entre funciones y partes interesadas, comunicación adaptable
Herramientas digitales e informes ESG		Implica la evaluación, adaptación e integración de soluciones digitales
Innovación y economía circular		Aplicación de conocimientos avanzados en nuevos contextos; desarrollo de nuevas ideas

CARTOGRAFÍA EUROPEA DE LAS APTITUDES, COMPETENCIAS, CUALIFICACIONES Y OCUPACIONES (ESCO)

Competencia del Líder Verde	Ocupaciones relacionadas con las ESCO	Habilidades/Competencias
Estrategia de sostenibilidad	Responsable de medioambiente	Desarrollar políticas medioambientales, gestionar estrategias de sostenibilidad
Conocimiento de la legislación y la normativa	Responsable de cumplimiento normativo	Garantizar el cumplimiento de la legislación medioambiental
Diseño de economía circular	Economista ambiental	Evaluar el impacto en la sostenibilidad, realizar análisis del ciclo de vida
ESG e informes	Especialista en RSC, analista de datos	Informar sobre los indicadores de sostenibilidad, utilizar software de presentación de informes
Herramientas digitales	Especialista en TI ecológica	Aplicar soluciones digitales para la supervisión medioambiental, la elaboración de informes y la resolución de retos medioambientales
Gestión del cambio	Consultor de desarrollo organizacional	Liderar el cambio organizativo, inspirar cambios de comportamiento entre los empleados y motivar a los equipos para que contribuyan a una transición ecológica eficaz

INTEGRACIÓN DE GREENCOMP (MARCO DE COMPETENCIAS DE SOSTENIBILIDAD DE LA UE)

Área de GreenComp	Solicitud para líder verde
Pensamiento sistémico	Dirigir estrategias integradas que vinculen factores ambientales, económicos y sociales
Previsión	Anticiparse y prepararse para los cambios medioambientales y normativos a largo plazo
Responsabilidad	Promover el liderazgo ético y la rendición de cuentas en la transformación ecológica
Colaboración	Establecer alianzas entre departamentos y cadenas de valor
Pensamiento crítico	Evaluar las ventajas y desventajas de las decisiones en materia de sostenibilidad
Empoderamiento	Capacitar y formar a otras personas en prácticas sostenibles

ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS DEL LÍDER VERDE

Módulo	Título	Objetivos de aprendizaje	Temas clave	Métodos de aprendizaje	Evaluación
M1	<i>Fundamentos de la sostenibilidad y el Pacto Verde Europeo</i>	Comprender los conceptos básicos de la sostenibilidad y el contexto político de la UE.	Desarrollo sostenible, Pacto Verde Europeo y ODS, papel de las pymes	Aprendizaje electrónico, análisis de casos prácticos	Cuestionario en línea, ensayo breve
M2	<i>Derecho medioambiental y cumplimiento normativo para pymes</i>	Navegar por las leyes medioambientales nacionales y de la UE e implementar sistemas de cumplimiento.	Directivas medioambientales clave, obligaciones de las pymes, gestión de riesgos y cumplimiento normativo	Seminarios web, talleres interactivos	Creación de listas de verificación de cumplimiento
M3	<i>Economía circular y modelos de negocio ecológicos</i>	Aplicar los principios de la economía circular a las operaciones de las pymes.	Eficiencia de los recursos, ciclo de vida de los productos, innovación en los modelos de negocio	Trabajo en grupo, simulaciones	Rediseño del modelo de negocio
M4	<i>Liderazgo para el cambio ecológico</i>	Liderar iniciativas de transformación ecológica dentro de las organizaciones.	Gestión del cambio, liderazgo en sostenibilidad, motivación de equipos	Juego de roles, aprendizaje entre pares	Autoevaluación del liderazgo, mini plan de acción
M5	<i>Innovación ecológica y tecnologías sostenibles</i>	Identificar, evaluar e integrar innovaciones ecológicas.	Eco-innovación, tecnologías limpias para pymes, soluciones bajas en carbono	Expertos invitados, laboratorios de resolución de problemas	Propuesta de concepto de innovación
M6	<i>Informes de sostenibilidad y métricas ESG</i>	Utilizar herramientas para medir y comunicar el rendimiento en materia de sostenibilidad.	Indicadores ESG, normas de información (GRI, CSRD), KPI medioambientales.	Demostración práctica del software, plantillas	Borrador del informe ESG
M7	<i>Herramientas digitales para la monitorización medioambiental</i>	Utilizar herramientas digitales para apoyar la toma de decisiones	Herramientas de huella de carbono, herramientas del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (para el seguimiento de emisiones),	Tool tutorials, real-data projects	Tool application exercise

Módulo	Título	Objetivos de aprendizaje	Temas clave	Métodos de aprendizaje	Evaluación
		medioambientales y ayudar a las pymes a cumplir los requisitos de presentación de informes.	software abierto de ACV (para el análisis del ciclo de vida), paneles de datos, plataformas específicas para pymes como ClimateSmart o Enablon		
M8	<i>Participación de las partes interesadas y comunicación ecológica</i>	Fomentar el apoyo a las iniciativas ecológicas entre los actores internos y externos.	Compromiso interno, marketing ecológico, estrategia de comunicación	Taller de narración, diseño de campañas	Plan de comunicación
M9	<i>Financiación de la transición ecológica</i>	Identificar y acceder a financiación para iniciativas ecológicas.	- Fondos verdes nacionales y de la UE - Financiación privada - Rentabilidad de los proyectos verdes	Paneles de expertos, simulación de financiación	Presentación de la financiación y presupuesto
M10	<i>Proyecto final: Plan de transformación ecológica para pymes</i>	Integrar las competencias en un plan estratégico de sostenibilidad para una pyme.	- Desarrollo completo del plan, estrategia de implementación y previsión del impacto	Asesoramiento, colaboración en equipo, evaluación inicial de la sostenibilidad, plan de acción, entrevistas	Proyecto final + presentación

Bibliografía:

K. Piwowar-Sulej, Q. Iqbal (2022). *Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review*.

M.S. Correia (2019). *Sustainability: An overview of the triple bottom line and sustainability implementation*, *International Journal of Strategic Engineering (IJoSE)*, 2 (1) (2019), pp. 29-38.

Rizwan Ullah Khan, Abdul Saqib, Munir A. Abbasi, Alexey Mikhaylov, Gabor Pinter (2023). *Green Leadership, environmental knowledge Sharing, and sustainable performance in manufacturing Industry: Application from upper echelon theory, Sustainable Energy Technologies and Assessments*. Volume 60.

Jörg Plass (2023). *Road to Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Wolterskluwer.

Financial Times (2025). *Europe's Climate Leaders 2025: interactive listing*. www.ft.com.

Green Forum (2024). *Public consultation on new Sustainability Reporting Standards for SMEs under the CSRD*. European Commission. www.green-forum.ec.europa.eu.

Ismail Juma Ismail (2024). *Transforming small business ventures for a greener tomorrow: the interplay between green transformational leadership, organizational green culture, and environmental sustainability*. *Cogent Social Sciences*. Volume 11, 2025 - Issue 1.

Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S., & Xu, W. (2020). *Environmental Leadership, Green Innovation Practices, Environmental Knowledge Learning, and Firm Performance*. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020922909> (Original work published 2020).

Sustainable Views (2025). *Embed sustainability in company strategy to drive competitiveness, say business leaders*. www.sustainableviews.com.

Mengmeng Wang, Zhaoqian Liu (2022). *How Do Green Innovation Strategies Contribute to Firm Performance Under Supply Chain Risk? Evidence From China's Manufacturing Sector*. *Frontiers in Psychology*.

Lusiani, M.; Abidin, Z.; Fitrianiingsih, D.; Yusnita, E.; Adiwinata, D.; Rachmaniah, D.; Fauzi, A.; Purwanto, A. (2020). *Effect of Servant, Digital and Green Leadership toward Business Performance: Evidence from Indonesian Manufacturing*. [Google Scholar](#).

M.C. Davis, K.L. Unsworth, S.V. Russell, J.J. Galvan (2020). *Can green behaviors really be increased for all employees? Trade-offs for "deep greens" in a goal-oriented green human resource management intervention*. *Google Scholar*.

C.P. Egri, S. Herman (2000). *Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations*. Google Scholar.

J. Feng, Y. Zhang, X. Liu, L. Zhang, X. Han (2018). *Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity*. J Bus Ethics, 153 (3).

Orgun, E., Solunoglu, A., Kutlu, D., Kasalak, M. A., Unal, A., Celen, O., & Gozen, E. (2024). The Effect of Green Leadership Perception on Environmental Commitment, Awareness, and Employees' Green Behavior in Hotel Businesses: Research from a Generation Cohort Theory Perspective. *Sustainability*, 16(22), 9621. <https://doi.org/10.3390/su16229621>

Next One Staffing (2024). What is Green Leadership? Definitive Guide of 2024. www.nextonestaffing.com

European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO). www.esco.ec.europa.eu

World Forum (2022). *Why sustainability is crucial for corporate strategy*. www.weforum.org.

The European Investment Bank (2023). *EIB Investment Survey (EIBIS)*. www.eib.org

GreenComp (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework*. www.publications.jrc.ec.europa.eu.

European Environment Agency (2024). *Employment in the environmental goods and services sector in Europe*. www.eea.europa.eu.

Lee Harris and Aime Williams (2024). *How green skills gap is holding back energy transition*. Financial Times. www.ft.com.

Center for Sustainability & Excellence (2025). *The Green Skills Gap in Europe: A Critical Challenge for Sustainability*. www.cse-net.org.

Anca Gurzu (2024). *As coal plants shut in Romania, some miners transition to green energy while others are reluctant*. AP News.

Nathan Bonnisseau (2019). *Start a Green Team in your Company*. Plan A. www.plana.earth

Kathryn Hagerman Medina (2024). *What is a green team?* Pave Commute. www.pavecommute.app

Institute of Sustainability (2024). *Why does your company need a sustainability manager?* www.instituteofsustainabilitystudies.com

European Commission (2025). *Digital Tools for Environmental Education & Sustainability (Barcelona, Spain)*. European School Education Platform. www.school-education.ec.europa.eu/

Universidad Europea. www.universidadeuropea.com

DEVEX. www.devex.com

ENEL X. *What are energy advisors and what do they do?* www.corporate.enelx.com

KOGAN (2024). What is the Role of Innovation Leaders in Shaping a Sustainable Future?
www.koganpage.com

Corporate social responsibility / Responsible business conduct.