



MANUAL URGENTE DE GESTIÓN
SOSTENIBLE Y RENTABLE PARA PYMES

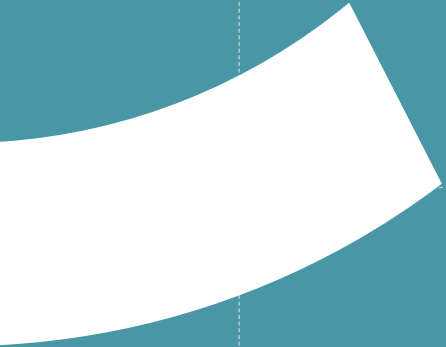
Las pymes responsables y el liderazgo femenino

heredarán la Tierra o no
habrá Tierra que heredar

Lola
Pelayo
Arcos

Editorial
Universidad
de Huelva

EUHU



Las pymes responsables y el liderazgo femenino heredarán la Tierra o no habrá Tierra que heredar

MANUAL URGENTE DE GESTIÓN
SOSTENIBLE Y RENTABLE PARA PYMES

Las pymes responsables y el liderazgo femenino heredarán la Tierra o no habrá Tierra que heredar

MANUAL URGENTE DE GESTIÓN
SOSTENIBLE Y RENTABLE PARA PYMES

Lola Pelayo Arcos

Editorial
Universidad
de Huelva



Editorial
Universidad
de Huelva



J O V E L L A N O S

23

DATOS EDICIÓN

PRIMERA EDICIÓN EN FORMATO EBOOK: MARZO 2025

PRIMERA EDICIÓN EN FORMATO PAPEL: MARZO 2025

© Editorial Universidad
de Huelva

© Lola Pelayo Arcos

I.S.B.N. (Papel): 978-84-10326-62-0

El.S.B.N. (PDF): 978-84-10326-63-7

Depósito legal: H 102-2025

PAPEL

Papel

Cartulina gráfica 250 g
estucado mate 120 g

Encuadernación

Rústica, encolado PUR.

Printed in Spain.

Impreso en España.

Maquetación y Ebook

Art&maña Publicitaria (artimana.com)

Editorial Universidad de Huelva es miembro de UNE

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutivo de delito contra la propiedad intelectual.

EL EBOOK LE PERMITE



Citar
el libro



Navegar por
marcadores e
hipervínculos



Realizar notas
y búsquedas
internas



Volver al índice
pulsando el pie
de la página



Comparte
#LibrosUHU



Únete y
comenta



Novedades a
golpe de klik



Nuestras
publicaciones
en movimiento



Suscríbete
a nuestras
novedades

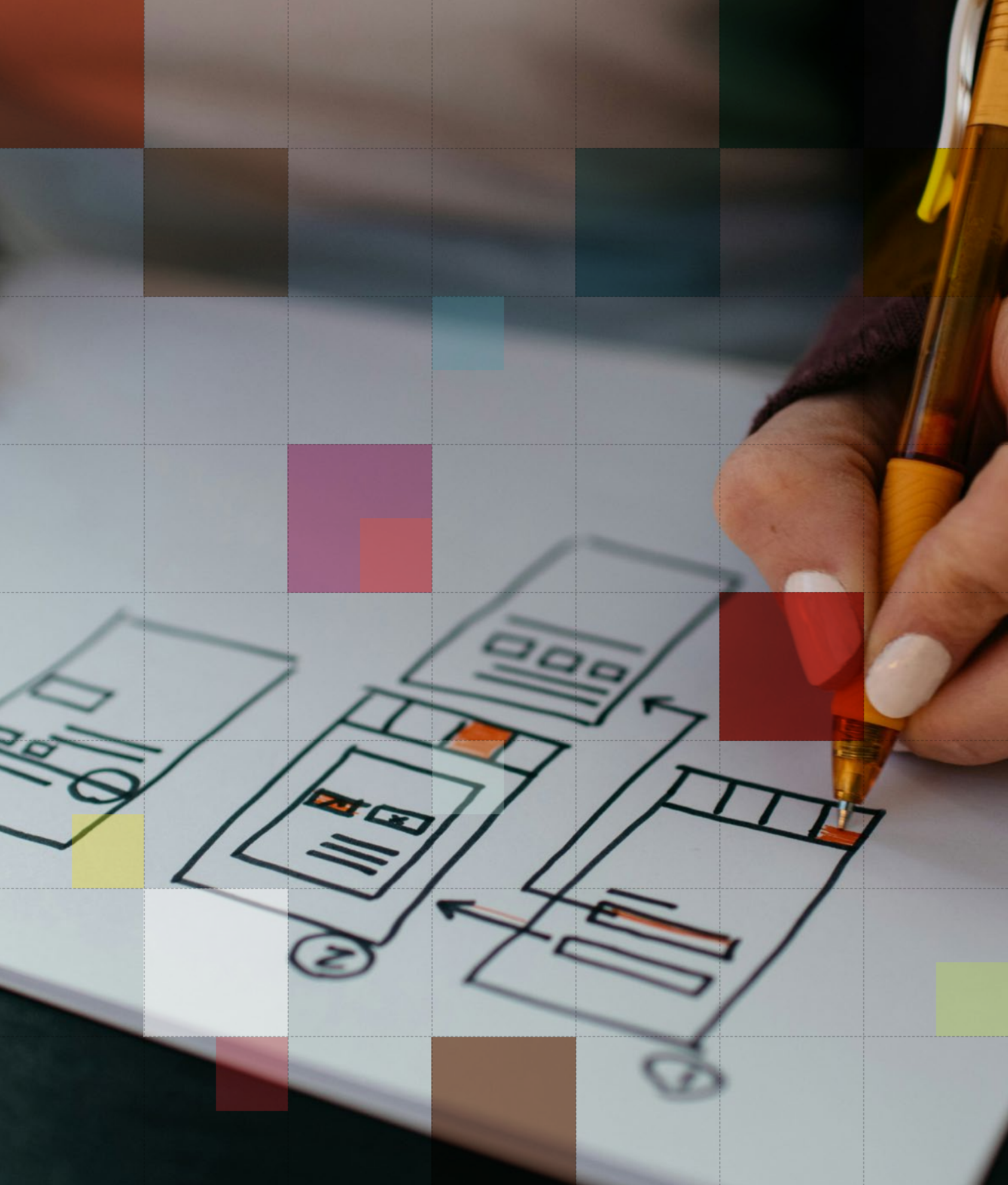
Índice

- # Introducción y propósito.....13
 - 1. Introducción de Juan A. Márquez.....15
 - 2. Prólogo de Pedro Tarak.....17
 - 3. Propósito de la autora y cómo usar este libro.....19
- 01 Fundamentos de la responsabilidad social.....25
 - La responsabilidad social es un ejercicio de comunicación.....27
 - No es responsabilidad social... ..29
 - Sostenibilidad para pymes: no debería ser tan complicado.....30
 - Ventajas competitivas de la sostenibilidad para las pymes.....31
- 02 Cumplimiento normativo y sostenibilidad.....35
 - Lo que una pyme debe cumplir o prepararse para cumplir.....37
- 03 Modelos de referencia de la sostenibilidad 47
 - Un poco de historia para entender mejor 49
 - De filantropía a necesidad real.....50
 - Modelos de sostenibilidad que son una referencia.....51
 - Empresas B Corp y Sistema B: un nuevo paradigma empresarial
para una nueva economía 55
 - Sistema B: la expresión latina de las B Corp.....57
- 04 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
para una gestión responsable 59
 - Un modelo de responsabilidad social para el mundo.....61
 - Integrar los ODS en la estrategia, una oportunidad.....62
 - Los ODS como motor de innovación y crecimiento.....63
 - Cómo implementar los ODS en las pymes.....66

05 El liderazgo que construye organizaciones sostenibles	71
El poder del liderazgo femenino como guía para todos los géneros	73
Inteligencia emocional para liderar la responsabilidad.....	75
Estrategias prácticas para un liderazgo responsable	78
06 Herramientas y recursos para implementar la gestión sostenible	85
Cómo realizar un diagnóstico inicial de responsabilidad social.....	87
Cómo definir misión, visión y valores.....	98
Qué es el propósito social y cómo definirlo	107
Cómo identificar los grupos de interés	113
Cómo evaluar los impactos y establecer una comunicación efectiva.....	117
Cómo adecuar el estilo de liderazgo	122
Cómo implicar la plantilla en la estrategia y por qué es esencial	126
Cómo establecer metas inteligentes rentables para el negocio y para el mundo	130
Cómo medir y seguir los planes de acción y herramientas	138
Cómo garantizar la mejora continua.....	144
07 Caso de Estudio y Buenas Prácticas, AlmaNatura.....	149
08 Bibliografía.....	157



Introducción
y propósito



Introducción de Juan A. Márquez



En un mundo en continua transformación, volátil, incierto, complejo y ambiguo, el concepto de riesgo, tradicionalmente asociado con lo calculable y asumible, ha sido desplazado por la incertidumbre, un desafío mucho más impredecible y profundo.

Los modelos de desarrollo insostenibles que soporta el planeta Tierra han conducido a la propuesta de otras formas de abordar su supervivencia, con proposiciones paradigmáticas como la Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Territorial, Objetivos de Desarrollo Sostenible... o la Responsabilidad Ambiental, Social y Gobernanza.

En esencia, este libro nos invita a profundizar en los compromisos que las empresas y las personas tienen con su entorno; un vínculo esencial que, sin embargo y a menudo, se diluye en la constante evolución de los conceptos que rodean a la sostenibilidad y la responsabilidad social. Como bien señala Lola Pelayo, esta variabilidad paradigmática puede resultar desorientadora. En este contexto, el libro ofrece una visión clara y precisa para iluminar el papel de las pequeñas y medianas empresas en la construcción de su Responsabilidad Social.

A lo largo de la historia reciente, las pymes han demostrado ser más que simples unidades económicas. Su capacidad para adaptarse a un entorno incierto y en constante cambio las ha convertido en agentes esenciales, no solo para la supervivencia económica, sino también para liderar la transformación social y ambiental necesaria.

La tecnología, al mismo tiempo que redefine las reglas del mercado, brinda a las pymes herramientas fundamentales para demostrar que su tamaño puede ser una ventaja estratégica. Esta ventaja reside en su agilidad y cercanía con el territorio y también en su capacidad para transformar las economías locales desde un enfoque que prioriza la sostenibilidad y la justicia social.

Ahora, las pymes tienen el poder de romper con la tiranía de las economías de escala, que tradicionalmente favorecieron a las grandes corporaciones, e incorporar valores fundamentales que las distinguen: la preocupación por el empleo y el compromiso con sus comunidades. De esta forma, los conceptos ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) o ESG (ambiente, sociedad y gobernanza) solo visten viejas formulas del compromiso que las pymes tienen con los lugares.

Lola Pelayo sintetiza y describe de forma magistral el panorama de la Responsabilidad Social Corporativa actual con sus múltiples conceptos y herramientas, para conducir a las claves del éxito de las pymes, a la inteligencia emocional en un mundo de personas.

Este enfoque permite a las pymes ir más allá de las métricas tradicionales y responder con creatividad a las demandas sociales y ambientales del siglo XXI.

En un momento en el que siglas como ESG y ODS se han convertido en un mantra, muchas veces vacío, las pymes tienen la oportunidad de darles sentido real, incorporándolas a su estrategia de manera auténtica y práctica. Gracias a su profundo enraizamiento en el territorio, las pymes pueden actuar como motores de economías locales resilientes y sostenibles.

Dejar atrás los modelos que persiguen un crecimiento infinito e insostenible y apostar por prácticas que integren responsabilidad, gobernanza y rentabilidad con sostenibilidad es un reto fascinante. Aquí, la creatividad se erige como el motor imprescindible para superar las aparentes limitaciones del tamaño, transformar los desafíos en oportunidades y liderar un cambio estructural desde lo local hacia lo global.

Al final, serán las pymes y las mujeres quienes heredarán la Tierra, o no habrá Tierra que heredar. Las pymes son el ejemplo transformador que el mundo necesita.

Juan Antonio Márquez

Vicerrector de Coordinación y Agenda 2030 en la Universidad de Huelva

Prólogo de Pedro Tarak



Desde sus primeras páginas, este libro te permite conectar sentido, visión y pragmatismo instrumental para la concreción de una empresa que necesita SER en su plenitud. Es decir, como protagonista de los tiempos actuales en la creación de valor integral económico, financiero, social, ambiental, cultural y espiritual.

Su foco está puesto en las pequeñas y medianas empresas. Pero lo maravilloso de su abordaje es que está escrito para el ser humano que las lidera, las acompaña y conversa empáticamente con las personas de la realidad cabal de una sociedad y sus mercados... Sus colaboradores, sus clientes, sus proveedores, sus inversores, sus vecinos, los gobiernos, los ciudadanos preocupados, sus entornos naturales... y la Tierra en la que opera desde su finitud, aunque aún con abundancia colaborativa y plazos velozmente transgeneracionales.

En este sentido, la autora ha podido combinar su experiencia de comunicadora con la de la especialista en sustentabilidad corporativa, experiencia que transcurre en un contexto de evolución acelerada de cambios paradigmáticos. Entre ellas, la de una empresa que persigue rentabilidad como único fin hacia un organismo vivo que crea valor integral mensurable. O la de una lógica de sociedad organizada a partir de fragmentos, sectores y categorías separadas cediendo paulatinamente hacia sociedades y empresas que buscan comprensiones holísticas de dimensiones interconectadas, redefiniendo su aporte de valor al bien común. O, también, la de una empresa que prio-

riza exclusivamente los intereses de sus dueños e inversores hacia otra que permite su equilibrio con las demás partes vinculadas (*stakeholders*). Y por supuesto, una empresa típicamente masculina hacia otra que plasma el equilibrio de géneros y la diversidad humana en su liderazgo y estructura.

¡Pero hay una gran novedad! Todo indica que es la primera vez en nuestra historia contemporánea que las personas podemos discernir nuestros llamados espirituales (vocación), darles palabra expresada en el propósito con la fuerza que ello conlleva, protegerlos jurídicamente en el objeto social de los estatutos, colocarlo en el corazón del modelo del negocio, optimizarlo desde una nueva competitividad de mercado y medir sus resultados de modo integral. Así, ¡la autora invita a soñar en grande! Convida a la posibilidad para que los lectores profundicen una ruta de vida empresarial siendo “respondientes” a todas las dimensiones de la Vida de modo integral y en simultáneo.

Se trata de un “viaje de ida” donde cada uno pasa a ser un explorador de lo que se le va desvelando en el camino según su contexto y su diferencial único de mercado. Se trata de encarar una competitividad innovadora donde el discernimiento espiritual es fundamental para descubrir el valor único de la creatividad. Y el reconocerse como seres humanos únicos y sagrados pasa a ser comercialmente relevante para no perderse en el universo de los riesgos del *desempoderamiento* humano de las infinitas tecnologías emergentes tendientes a la masificación, simplificación, estandarización y, quizá, a lo impersonal.

Este es un libro que permite recordar quién es uno en este mundo de repeticiones adquiridas y de autoestimas superfluas y momentáneas. Y al mismo tiempo, ofrece método y estructura para “sacarse la foto” de cómo está o cómo queremos que sea la empresa. Es un libro que recuerda la importancia de conmovernos desde la empresa, de construir comunidad con todas las partes involucradas y de construir legado. Es un libro que permite imaginar la inversión en infraestructura relacional. Es un libro que abona la paz con pasión y convicción. Es un libro que permite que nos sintamos vivos y protagonistas de la historia con el ejemplo de empresas concretas.

Espero que lo disfruten y se inspiren. Y si pueden, regalen sus descubrimientos como empresarias y empresarios a quienes se les cruce en la Vida que seguramente ¡también andan en las mismas búsquedas!

Pedro Tarak

Co Fundador de Sistema B y de RITA (Regional Impact Trade Alliance)

Propósito de la autora y cómo usar este libro



Cuando pensaba que ya no se podría nombrar de más formas a la responsabilidad social, llegó el término anglosajón ESG de las palabras en inglés *Environmental* (ambiental), *Social* (social), y *Governance* (gobernanza), y vuelta a empezar.

RSE (Responsabilidad Social Empresarial), RSC (Responsabilidad Social Corporativa), compromiso con los ODS... Y ahora criterios ESG...

Esta evolución va a cumplir casi un siglo y, en mi opinión, es una sinfonía de la confusión, un volver a empezar continuo que impide que algo tan importante se vea como lo que es: una parte indispensable del día a día de todas las personas y de las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, esas que por pura mayoría sí que pueden cambiar el mundo. Pero ahí estamos de nuevo, renombrando en vez de consolidando...

Así que, para no añadir yo más distracciones a este necesario movimiento empresarial, a partir de este punto escribiré gestión sostenible, o responsabilidad social, o sostenibilidad, para referirme a lo mismo que se refieren los términos RSC, RSE, ESG y otros. Porque, aunque pueden parecer diferentes, en esencia se refieren a la integración de la sostenibilidad de triple impacto en la estrategia empresarial.

Desde mis inicios como consultora especializada en inteligencia emocional y en responsabilidad social y sostenibilidad, he trabajado mano a mano con empresas y personas, ayudándolas a descubrir el poder transformador de la gestión responsable y la sostenibilidad. Y he llegado a la conclusión de que, la llames como la llames, es útil

y es rentable. Este libro es un querer explicarte y darte herramientas para conseguir que lo sea para ti.

A lo largo de estos años he tenido la oportunidad de observar de cerca cómo la implementación de prácticas responsables fortalece la reputación de las empresas, potencia su rentabilidad, las ayuda a atraer y retener el mejor talento, mejora su clima laboral, transforma para bien a sus líderes y garantiza su resistencia en el tiempo. Eso y mucho más.

Todo son ventajas muy valiosas en los convulsos tiempos que corren, especialmente porque lo que se construye desde la esencia con la que yo trabajo (inteligencia emocional aplicada al liderazgo responsable y al bienestar laboral) no puede derribarlo ni la todopoderosa inteligencia artificial (IA) que ya tenemos en casa. Muy al contrario. Construir responsabilidad social desde la esencia misma de la gestión de personas es una base sólida que cimienta y garantiza un éxito que la IA no puede hacer más que potenciar.

Lo que hay en este libro es el fruto de mi experiencia práctica, enriquecida por la investigación para la creación de numerosos artículos y estudios de caso que he desarrollado y publicado. Mi objetivo es compartir contigo no solo los conocimientos teóricos, sino también algunas herramientas que te permitirán integrar los criterios de la sostenibilidad (social, ambiental y económico) en tu estrategia empresarial de manera efectiva. Y te tengo en la cabeza a ti que eres una pyme, micropyme o profesional del régimen autónomo. ¡Cómo te entiendo!

Porque, por si aún no lo sabías, en el entorno empresarial actual la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, o sostenibilidad, o ESG, -da igual cómo la nombres-, ya no es un concepto opcional o accesorio. Se ha convertido en una necesidad para todas las empresas sin importar su tamaño, primero por legislación, pero también por presión del mercado, por nuevas necesidades en la gestión de las personas, y por otras razones más que procuraré ir desentrañando en las próximas páginas.

Parto de una certeza: las pequeñas y medianas empresas, que son las que forman la columna vertebral de la economía española, tienen un papel crucial que desempeñar en la construcción de un futuro más sostenible y ético. Sin embargo, a menudo se enfrentan a la incertidumbre de cómo integrar estas prácticas de manera efectiva y rentable; sobre todo rentable. Y aquí va la segunda certeza que quiero compartir contigo desde ya: si la responsabilidad social o sostenibilidad no es rentable, no es responsabilidad social.

Por tanto, antes de avanzar, permíteme dejar ya clarísimo que la responsabilidad social es mucho más que realizar acciones sociales o ambientales esporádicas y puntuales. Se trata de una estrategia de gestión, un estilo de hacer negocios que permite a las organizaciones tomar conciencia de las consecuencias positivas y negativas de su actividad y comprometerse con la mejora continua de sus resultados económicos, sociales y ambientales, todos al mismo nivel. Es, en pocas palabras, la habilidad de responder de manera rentable a las necesidades de todos los públicos de interés del negocio, comenzando por la propia plantilla. Y esto, en un mundo donde los consumidores y las consumidoras son cada vez más exigentes, y las normativas cada vez más estrictas, la responsabilidad social se convierte en una herramienta imprescindible para garantizar la sostenibilidad y el éxito a medio y largo plazo de cualquier empresa.

Se trata, si te das cuenta, de una gestión más empática y basada en la comunicación efectiva, cualidades que suelen atribuirse al liderazgo femenino que nombraré como fundamental en este libro. Y no será para seguir separando o comparando, no. Hace ya falta integrar para mejorar ambos mundos. Se impone acabar con las diferencias y ayudar a formar personas que lideren con lo mejor de cada paradigma de género, independientemente del que les haya tocado por nacimiento o por opción vital. Por eso, para dejar de enfrentar, y también porque el pensamiento colectivo, la empatía y la comunicación efectiva que caracterizan -al menos hasta ahora- el liderazgo de las mujeres, es el que mejor se adecua al contexto de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Y de eso van estas páginas.

Cómo usar este libro

He diseñado este libro para ti, para que te sirva de guía práctica y te acompañe en el proceso de implementar los criterios de responsabilidad social en tu gestión y mejorar tu empresa. La estructura del libro está pensada para ofrecerte un recorrido claro, rápido y sencillo por sus aspectos más relevantes, empezando por su definición y beneficios, y acabando con la descripción de estrategias prácticas para su aplicación concreta en el día a día de tu negocio. Y no es ni tan farragoso ni tan inalcanzable como puede que hayas estado pensando hasta ahora.

Mi deseo es que, al terminar de leer este libro, te sientas no solo informado o informada, sino también con suficiente conocimiento y ganas -sobre todo ganas- de hacer de la responsabilidad social de tu empresa una fuerza impulsora de tu actividad empresarial.



Las herramientas están aquí, listas para ser utilizadas. El cambio empieza por cada persona que toma la decisión de actuar, y tú estás a un paso, o mejor dicho, a unas pocas páginas de hacerlo.

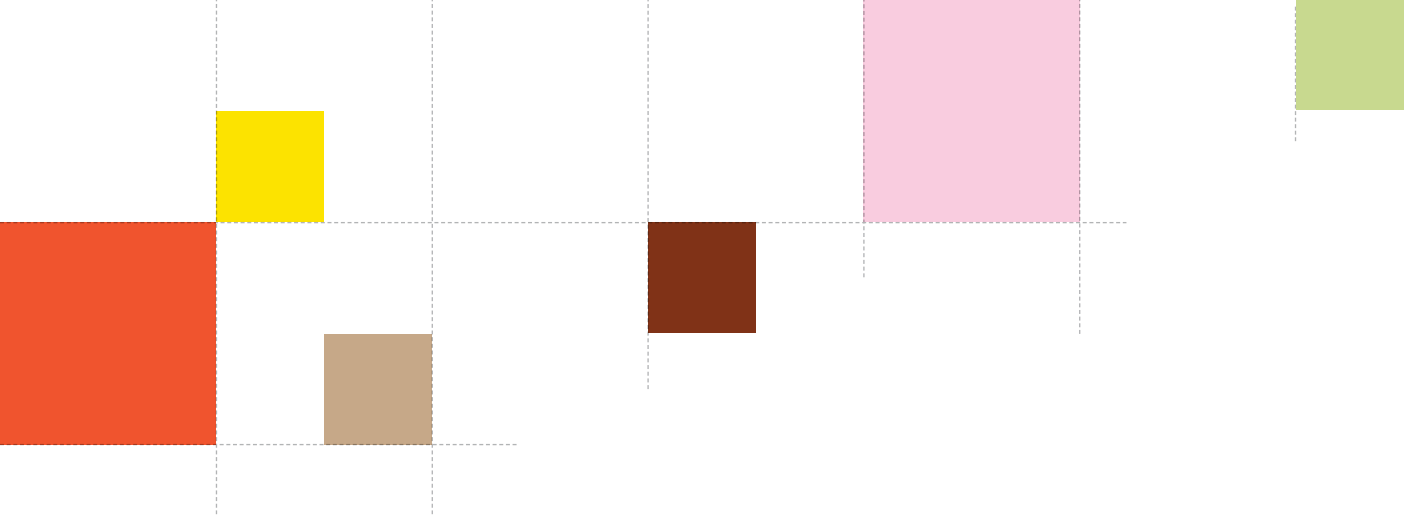




01

Fundamentos de la
responsabilidad social





La responsabilidad social es un ejercicio de comunicación

Por más que la nombren y la renombren, lo cierto es que la responsabilidad social es desde hace ya muchas décadas un término ampliamente usado en el mundo empresarial, pero no siempre se comprende en toda su magnitud. A menudo se confunde con acciones de marketing, de comunicación o de filantropía empresarial, cuando en realidad, va mucho más allá de estas prácticas.

La responsabilidad social es una estrategia integral de gestión que permite a las organizaciones tomar conciencia de las consecuencias de sus actividades, tanto positivas como negativas, para decidir actuar de manera que su negocio contribuya al bienestar económico, social y ambiental propio, por supuesto, pero también de toda la sociedad que le rodea.

Es por esto que uno de los primeros ejercicios que debe hacer cualquier organización responsable es identificar sus grupos de interés, es decir, los colectivos vivos de esa sociedad que rodea a la empresa y que se ven afectados de forma directa, positiva o negativamente, por su actividades. Dicho de otra forma, como a mí me gusta compartir, los **grupos de interés de una empresa o stakeholders** (anglicismo para decir lo mismo) son los que pueden hacer que esa empresa fracase profundamente o que tenga mucho éxito. En el capítulo 6 de las herramientas prácticas te contaré algunas estrategias para seleccionar con efectividad los de tu empresa.

Cuando comparto este enfoque último para identificar grupos de interés con plantillas o responsables de organizaciones, las personas lo suelen tener muy claro: clien-

tes, es el grupo que suele salir en primer lugar. Después suelen llegar los trabajadores y trabajadoras, empresas proveedoras, administraciones reguladoras (que de Hacienda nadie se olvida), inversores, accionariado... ¿Y el medio ambiente, no es un *stakeholder* vivo también? Pues eso. Hay que incluirlo.

Una vez identificados los grupos de interés toca ponderarlos y ver cuáles son los más importantes, que siguiendo el sentido común del enfoque compartido, serán los que más rápido pueden llevar a tu empresa al éxito o al fracaso. Tan simple como eso. Pues en la comunicación de tu empresa con esos grupos de interés principales, esos que más rápido pueden influir en tu éxito o tu fracaso, está la base de la responsabilidad social, la sostenibilidad, la gestión ESG o como quieras llamarla.

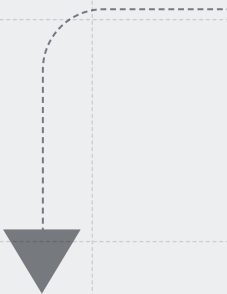
Así que, responsabilidad social se refiere al compromiso que una empresa o profesional independiente asume para gestionar sus negocios de manera que generen un impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente y la economía. Al mismo nivel en los tres apartados. Ese compromiso implica que la empresa no solo se preocupa por sus beneficios económicos, sino también por cómo sus operaciones afectan a sus empleados y empleadas, clientela, empresas proveedoras, comunidades locales y el medio ambiente. Y para esto debes conocer cómo afectas a cada uno de tus públicos, y debes saber qué inquietudes o expectativas tienen esos colectivos, o sea, escuchar con empatía para saber dar respuestas adecuadas. Escuchar, responder... Aquí tienes ya por qué te decía que en gran medida la responsabilidad social es un ejercicio de comunicación.

Esta responsabilidad no es exclusiva de las grandes corporaciones como, en mi opinión, se ha creído en los últimos años. De hecho, las pequeñas y medianas empresas, las pymes, tienen un papel crucial en la adopción de prácticas responsables. Primero porque son mayoría y tienen capacidad para dar un vuelco de verdad a la situación, si es que eso es ya posible. Y segundo porque lo pueden tener incluso más fácil que las grandes empresas, debido a su flexibilidad, proximidad con la comunidad y capacidad para responder rápidamente a las necesidades de sus públicos de interés.

Para las pymes, integrar la responsabilidad social las ayuda a cumplir con normativas futuras que se acercan, fortalece su reputación, mejora su eficiencia operativa, su clima laboral, su atracción y retención de talento, la efectividad de sus líderes, y las posiciona mejor frente a un mercado que cada vez valora más la sostenibilidad. No es una moda pasajera.

NO ES RESPONSABILIDAD SOCIAL...

Antes de profundizar en elementos clave de la gestión sostenible, es importante aclarar algunas confusiones comunes.



La
responsabilidad
social no es
comunicación
corporativa

Aunque la comunicación es una herramienta esencial para ella, no es en sí misma la responsabilidad social de una empresa, y va más allá de cómo ésta se comunica; se trata de cómo escucha, de cómo actúa y del impacto de esas acciones.

La
responsabilidad
social no es
marketing
con causa

Si bien el marketing de apoyar iniciativas sociales puede impulsar la gestión sostenible de una empresa, el simple hecho de asociar una marca con una causa social no es suficiente. La responsabilidad social implica un compromiso más profundo y sostenido con el bienestar social y ambiental, pero también con el económico. Porque la primera responsabilidad social de una empresa es ganar dinero.

La
responsabilidad
social no es
acción social
aislada

Participar en actividades filantrópicas o donar a causas benéficas no es suficiente para ser responsable. La verdadera sostenibilidad requiere una integración de estos principios en la estrategia global de la empresa para que lo social tenga sentido en un triple impacto equilibrado con lo ambiental y lo económico.

La
responsabilidad
social no es
el cumplimiento
de las normativas

Tampoco cumplir con las leyes y regulaciones es responsabilidad social, no solo eso, aunque sí es el mínimo esperado de cualquier empresa, el nivel cero desde el que poder seguir mejorando. La sostenibilidad va más allá del cumplimiento y busca proactivamente mejorar las prácticas y reducir el impacto negativo de la operación de la empresa.

Sostenibilidad para pymes: no debería ser tan complicado

Las pymes representan más del 99% del tejido empresarial en España. No desdeñemos a la ligera este dato. Este tipo de empresas es crucial en términos de cantidad, sí, y también por su contribución a la economía y al empleo. De hecho, las pymes en su conjunto son responsables de la creación de la mayoría de los nuevos puestos de trabajo, lo que subraya su importancia para la resiliencia y el crecimiento económico del país.

Además, su tamaño y estructura les confieren una serie de ventajas cuando se trata de implementar la responsabilidad social, ventajas que, bien aprovechadas, pueden ser determinantes para su éxito a medio y largo plazo.

La primera ventaja es su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y responder a las necesidades de sus públicos de interés. A diferencia de las grandes corporaciones, que pueden verse limitadas por su tamaño y complejidad, las pymes suelen tener estructuras más ágiles y flexibles. Esta agilidad les permite implementar políticas de sostenibilidad de manera más efectiva, y alinearlas rápidamente con las expectativas de su clientela, su plantilla y la comunidad civil en general.

Además, las pymes tienden a estar más conectadas con su entorno local. Esto significa que sus acciones responsables y sostenibles pueden tener un impacto directo y visible en la comunidad, lo que no solo mejora su reputación, sino que también fortalece las relaciones con la clientela y otros públicos de interés clave. Este impacto local, a su vez, puede traducirse en una mayor fidelización de quienes compran sus bienes o servicios, y una relación más sólida con empresas proveedoras y posibles socios. ¿Son o no son ventajas?

Sin embargo, las pymes todavía miran su responsabilidad social como algo costoso y complejo, porque es verdad que puede llegar a serlo si no se les apoya adecuadamente. Eso es lo que ha llevado a que muchas iniciativas públicas se queden en simples gestos simbólicos, sin un impacto real.

La implementación efectiva de la sostenibilidad o responsabilidad social en las pymes requiere del compromiso de las empresas, claro que sí, pero también de un apoyo

sólido por parte del Gobierno y otras instituciones. Aunque muchas pequeñas y medianas empresas desean cumplir con sus responsabilidades sociales internas —como es desarrollar planes de igualdad, planes de prevención del delito, condiciones de trabajo, protocolos de conducta, y programas de voluntariado corporativo, por ejemplo— la realidad es que a menudo se ven abrumadas por la complejidad y los recursos necesarios para llevar a cabo estas iniciativas.

Aquí, el papel de las instituciones públicas es crucial. Se necesitan gestos institucionales más rotundos y estables que faciliten y tutelen la adopción de estos modelos, aliviando la carga sobre los pequeños empresarios y empresarias, y permitiéndoles enfocar sus esfuerzos en generar un impacto positivo en sus comunidades.

No debería ser tan difícil. En un contexto global donde se busca involucrar a las empresas en la solución de problemas sociales y ambientales, las pymes—que constituyen más del 90% del tejido empresarial mundial y son responsables de más del 50% del empleo global—deben ser vistas como actores clave. Y lo cierto es que sí que son vistas como tal, lo que pasa es que no se actúa consecuencia, así que corrijo: deben ser tenidas en cuenta como actores clave.

Por eso, para que puedan desempeñar el rol transformador de que son capaces de manera efectiva, es fundamental que cuenten con un entorno regulatorio y de apoyo que les proporcione las herramientas y recursos necesarios. La responsabilidad de las instituciones no solo radica en establecer normas, sino en crear un ecosistema que permita a todos los actores sociales, y por tanto a las pymes, integrar la responsabilidad social en su estrategia de negocio de manera sostenible y competitiva.

Ventajas competitivas de la sostenibilidad para las pymes

Facilitar la implementación de políticas de gestión sostenible o gestión responsable en las pymes es una apuesta segura de cualquier país, porque además de beneficios sociales y ambientales, también ofrece ventajas competitivas significativas para las empresas. Las he apuntado en las páginas anteriores, pero quiero detallarlas mejor:

Ventajas competitivas de la sostenibilidad para las pymes



Mejora de la reputación

Una pyme que integra la sostenibilidad en su estrategia de negocio construye una imagen positiva y confiable. Los consumidores y las consumidoras, cada vez más conscientes y exigentes, prefieren empresas que demuestren un compromiso real con la sostenibilidad y el bienestar social.

Atracción y retención del talento

En un mercado laboral competitivo, las empresas que practican y gestionan desde su responsabilidad social pueden atraer al mejor talento. Las empleadas y empleados, especialmente las nuevas generaciones, buscan trabajar en empresas cuyos valores se alineen con los suyos. Además, una cultura organizacional responsable aumenta la motivación y el compromiso de la plantilla, reduciendo la rotación y mejorando el rendimiento y el clima laboral.

Fidelización de la clientela

La gestión sostenible no solo mejora la percepción de la marca, también crea una base de clientas y clientes leales. En general, preferimos comprar a empresas que contribuyen positivamente a la sociedad, y esto se traduce en una mayor fidelidad y repetición de compras.

Acceso a nuevas oportunidades de negocio

La responsabilidad social o sostenibilidad como estrategia de gestión puede abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio como son alianzas estratégicas con otras empresas responsables, acceso a mercados más exigentes en términos de sostenibilidad y la posibilidad de participar en licitaciones públicas que requieren criterios de responsabilidad social, entre otras.

Mejor gestión de riesgos

La responsabilidad social permite a las pymes identificar y gestionar de manera proactiva los riesgos asociados a sus operaciones, desde problemas ambientales hasta cuestiones relacionadas con la ética empresarial, la evolución legislativa y el buen gobierno. Esto protege a la empresa de posibles sanciones y crisis de reputación, y también contribuye a su sostenibilidad a largo plazo.



Por todo esto,

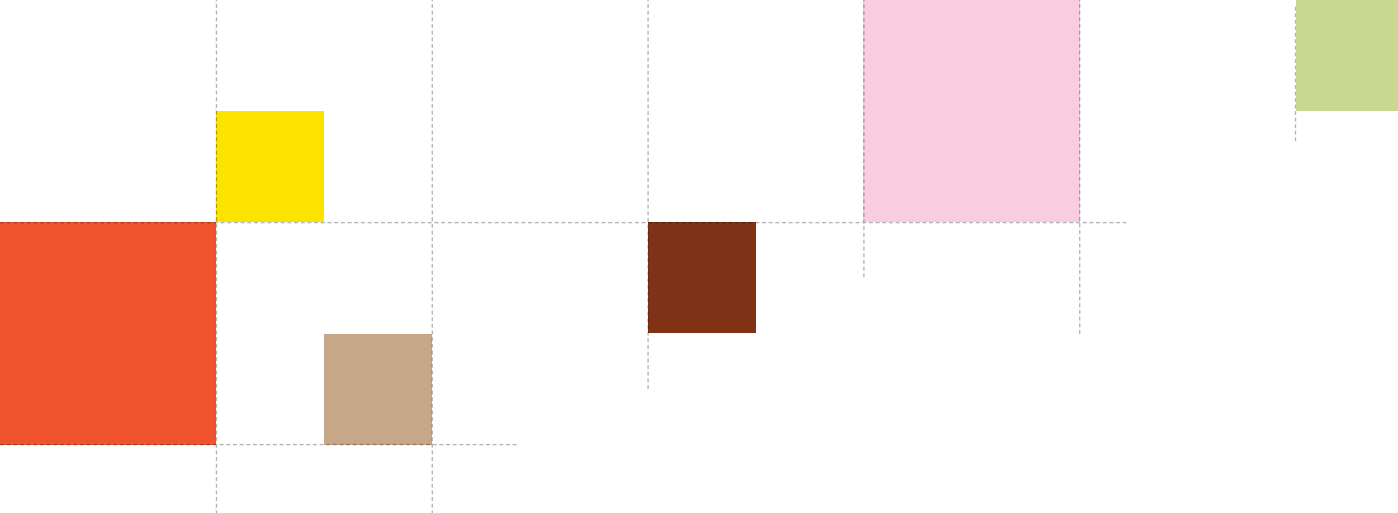
la gestión sostenible o responsabilidad social es mucho más que una tendencia a la que renombran cada poco tiempo; es una estrategia de negocio que, bien implementada, puede transformar a las pymes en actores clave para el cambio social. Y todo eso a la vez que mejoran su competitividad y garantizan su supervivencia en un mercado cada vez más global y más exigente.



02

Cumplimiento normativo
y sostenibilidad





Lo que una pyme debe cumplir o prepararse para cumplir

En temas normativos, también se cumple aquello de que lo único constante en la vida es el cambio. Así, el panorama normativo en España está en constante evolución, especialmente en apartados tan determinantes para la sostenibilidad de las empresas como la igualdad, la transparencia, el respeto ambiental y la prevención de delitos. Adelantarte puede ser un factor de éxito valiosísimo. No adaptarte a tiempo un motivo del más estrepitoso de los fracasos. Por tanto, para las pequeñas y medianas empresas es crucial entender qué normativas deben cumplir actualmente y cuáles están llegando que serán obligatorias en el horizonte más o menos cercano.

El cumplimiento normativo no solo es una obligación, sino una oportunidad estratégica para las pymes. Aquellas que se anticipan a las normativas, incluso antes de estar obligadas por ley, logran una mejor posición competitiva. Cumplir con las normativas ayuda a evitar sanciones, eso por supuesto, pero también mejora la reputación de la empresa, abre puertas a nuevos mercados y atrae inversiones y clientela que valoran la responsabilidad social, entre otras ventajas.

Lo que sigue en este capítulo, sin ánimo de exhaustividad sobre legislación, pretende ser una guía para que reflexiones sobre tu cumplimiento normativo. Porque cumplir con las obligaciones legales es el primer paso de la responsabilidad social o sostenibilidad de cualquier actividad de negocio.

1

Ley de Información No Financiera y Diversidad

[Ley 11/2018, de 28 de diciembre]

Esta ley transpone la Directiva Europea 2014/95/UE y obliga a las empresas a incluir, en su informe de gestión anual, un estado de información no financiera (EINF). La ley es obligatoria para empresas que cotizan en bolsa, empresas con más de 500 empleados o empresas que tienen más de 250 empleados y además tienen un balance total superior a 20 millones de euros o una facturación neta superior a 40 millones de euros. Esto de momento, claro, porque como todas las normativas de esta naturaleza, empiezan a escalarse y afectar a cada vez más empresas.

Según las fuentes bibliográficas consultadas, desde 2024 la ley ha empezado a ampliar su alcance para incluir a las grandes empresas que no estaban previamente obligadas, y desde 2026 comenzará a aplicarse también a las pymes cotizadas. Este cambio implica que unas 50.000 empresas deberán cumplir con los requisitos de información no financiera, frente a las 12.000 que lo hacían anteriormente.

Y en este contexto, parecería que las pymes están muy lejos de esta obligatoriedad, pero no es así. Muchas grandes corporaciones han comenzado a exigir a sus empresas proveedoras (pymes muchas de ellas) que proporcionen información no financiera como parte de su responsabilidad en sus cadenas de suministro. Por ello, las pymes que se adelantan y preparan un informe de sostenibilidad anual o un estado de información no financiera, aun no estando obligadas, pueden mejorar su competitividad y atractivo en el mercado, y sobre todo, no perder un contrato o una subvención solo por no contar con ese informe.

2

Compliance y Prevención del Delito

[Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, de modificación del Código Penal]

Desde la reforma del Código Penal en 2010, y su actualización en 2015, las personas jurídicas pueden ser penalmente responsables por ciertos delitos cometidos en su seno si no han implementado un programa de prevención de delitos o “*compliance*” adecuado.

La responsabilidad penal puede implicar multas, suspensión de actividades, e incluso disolución de la empresa en casos graves. ¿Y esto quiere decir que están todas las pymes obligadas a tener el programa de prevención implantado? Pues a priori no, pero es una ‘no obligación’ envenenada, porque si se produce algún problema de delito en tu actividad profesional, cometido por alguien contratado por ti, y no tienes el programa o *compliance*, directamente es imputable penalmente el máximo responsable o propietario o propietaria de la empresa, que lo mismo eres tú.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, pueden ser responsables penalmente. Y aunque las empresas de mayor tamaño, por su exposición y complejidad, suelen estar más presionadas a implementar estos programas de prevención del delito, es altamente recomendable que las pymes desarrollen o se unan a un programa de *compliance* adaptado a su realidad, que incluya: identificación y evaluación de riesgos penales; códigos de conducta; formación continua a empleados y empleadas; y mecanismos de control interno y canales de denuncia.

El Modelo de Compliance es muy útil para evitar o atenuar la responsabilidad penal de la empresa o sus directivos y directivas en caso de que ocurra un delito cometido por cualquier miembro de la organización, y una forma de velar por la ética y la legalidad en las empresas. Merece la pena explorar sus ventajas y sinergias con la prevención de riesgos laborales o de gestión, aunque pueda parecer un desafío para las empresas más pequeñas.

3

Ley de Cambio Climático y Transición Energética

[Ley 7/2021, de 20 de mayo]

Esta ley tiene como objetivo principal establecer un marco que permita a España alcanzar la neutralidad climática para 2050. Incluye medidas específicas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y fomentar la transición hacia fuentes de energía renovables. Actualmente, la obligación más directa es para grandes empresas, especialmente aquellas con alto consumo energético. Sin embargo, se prevé que estas obligaciones se amplíen en el futuro, afectando también a pymes de sectores específicos, como el transporte y la construcción en primer orden, para acabar afectando a todas las actividades.

Las pequeñas y medianas empresas deben estar particularmente atentas a cómo estas legislaciones afectan a sus operaciones, también porque existen programas y ayudas tanto a nivel nacional como europeo para apoyar a las pymes en su transición hacia prácticas más sostenibles y cumplir con regulaciones medioambientales cada vez más exigentes.

Las normativas de este campo están en constante y rápida evolución, por lo que es crucial que las empresas se mantengan actualizadas y adapten sus prácticas para cumplir con los requisitos legales y contribuir a la sostenibilidad ambiental.

4

Reglamento de Envases y Residuos de Envases

[Real Decreto 1055/2022]

Es una normativa que tiene como objetivo principal reducir el impacto ambiental de los envases y se alinea con la estrategia de economía circular de la Unión Europea. Este reglamento establece una serie de obligaciones para las empresas que fabrican, distribuyen o importan productos envasados en España, con la intención de promover la prevención, reutilización y reciclaje de los envases.

El Real Decreto 1055/2022 establece que para 2030 todos los envases deben ser reciclables y, siempre que sea posible, reutilizables, con el objetivo de lograr una reducción del 15% en el peso de los residuos de envases respecto a 2010. Además, desde 2025, los comercios de mayor tamaño deberán ofrecer envases reutilizables, y los productores serán responsables de financiar y organizar la gestión de residuos de sus envases, incluyendo sistemas de reciclaje y retorno para los de un solo uso.

Las pequeñas y medianas empresas deberán prestar especial atención a estas nuevas exigencias, ya que la normativa no solo afecta a grandes corporaciones, sino que también impone obligaciones significativas a empresas más pequeñas, especialmente en sectores como el de alimentos y bebidas. Las pymes de estos sectores tendrán que adaptarse a las nuevas normas de reciclabilidad y reutilización, lo que puede suponer inversiones adicionales en procesos de ecodiseño y gestión de residuos. Además, deberán cumplir con las exigencias de información y trazabilidad de los materiales utilizados en los envases, lo cual podría suponer un reto considerable para aquellas con recursos limitados.

5

Planes de Igualdad

[Ley Orgánica 3/2007, modificada por el Real Decreto-ley 6/2019]

Esta ley obliga a las empresas con 50 o más empleados y empleadas a elaborar e implementar un plan de igualdad. Este plan debe incluir un diagnóstico de la situación de la empresa, objetivos y medidas concretas para eliminar desigualdades y fomentar la conciliación laboral. Las empresas que ya tienen 50 personas o más en plantilla deben cumplir con esta normativa, por eso las pymes que se acercan a este umbral deberían considerar planificar su implementación.

Más allá del cumplimiento, las pequeñas y medianas empresas que, sin obligación, implementan el plan de igualdad, tienen mejor acceso a ayudas, subvenciones, concursos públicos o contratos con grandes empresas que exigen a sus proveedoras un compromiso social evidente.

Y a todas esas ventajas hay que añadir las derivadas de un mejor clima laboral, como es el aumento de la satisfacción y la motivación de la plantilla al sentirse valorada y respetada. El Plan de Igualdad también promueve el reconocimiento de la diversidad, lo que puede enriquecer la toma de decisiones y fomentar la innovación dentro de la empresa.

6

Ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

[LOPDGDD]

Esta ley adapta el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) a la legislación española. Todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben cumplir con la normativa de protección de datos, lo que incluye la gestión segura de los datos personales, la implementación de medidas técnicas y organizativas, y la respuesta adecuada a las solicitudes de derechos de los interesados e interesadas. El incumplimiento puede llevar a sanciones severas y muy caras que varían según la gravedad de la infracción.

Esto significa que la empresa, por pequeña que sea, debe asegurarse de que todos los datos personales que maneja, ya sea de la clientela, de empleados y empleadas o de empresas proveedoras y su personal, estén protegidos bajo adecuadas medidas de seguridad. Esto incluye desde la encriptación de datos hasta el control de accesos, tanto físicos como digitales, para evitar brechas de seguridad que puedan derivar en sanciones.

Es crucial que las pymes designen un Delegado de Protección de Datos (DPO) si su actividad lo requiere, especialmente si manejan datos sensibles o a gran escala como datos de salud, datos financieros, etc. Evidentemente, no es lo mismo guardar el teléfono móvil de quienes nos reservan un servicio, que guardar los resultados de sus análisis médicos. Pero en cualquier caso, la falta de cumplimiento puede resultar en sanciones significativas desde 40.000 euros para infracciones graves, hasta 20 millones de euros o el 4% del volumen de facturación anual para las muy graves. Esto pone de manifiesto la importancia de cumplir con todas las exigencias de esta ley.

7

Prevención de Riesgos Laborales y Psicosociales

[Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (PRL)]

La prevención de riesgos laborales es otra ley importante que evoluciona sin parar y que es obligatoria para todas las empresas en España, sin importar su tamaño. Exige garantizar la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, y eso incluye tanto riesgos físicos como psicosociales (estrés, acoso, etc.). El bienestar emocional y mental de las personas de la empresa también es importante para cumplir con la ley y crear un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Las pymes deben realizar evaluaciones periódicas que identifiquen y gestionen tanto los riesgos físicos como los psicosociales. Estas evaluaciones deben estar adaptadas a las características de cada empresa y complementadas con medidas preventivas. Esas medidas pueden incluir formación en gestión del estrés, promoción de un entorno de trabajo respetuoso o políticas de flexibilidad laboral, si fueran necesarias. La gestión del bienestar emocional es tan crucial como la gestión de los riesgos físicos, y es responsabilidad social de la buena, es decir, de la efectiva para conseguir los muchos beneficios que se derivan de una gestión sostenible con triple impacto.

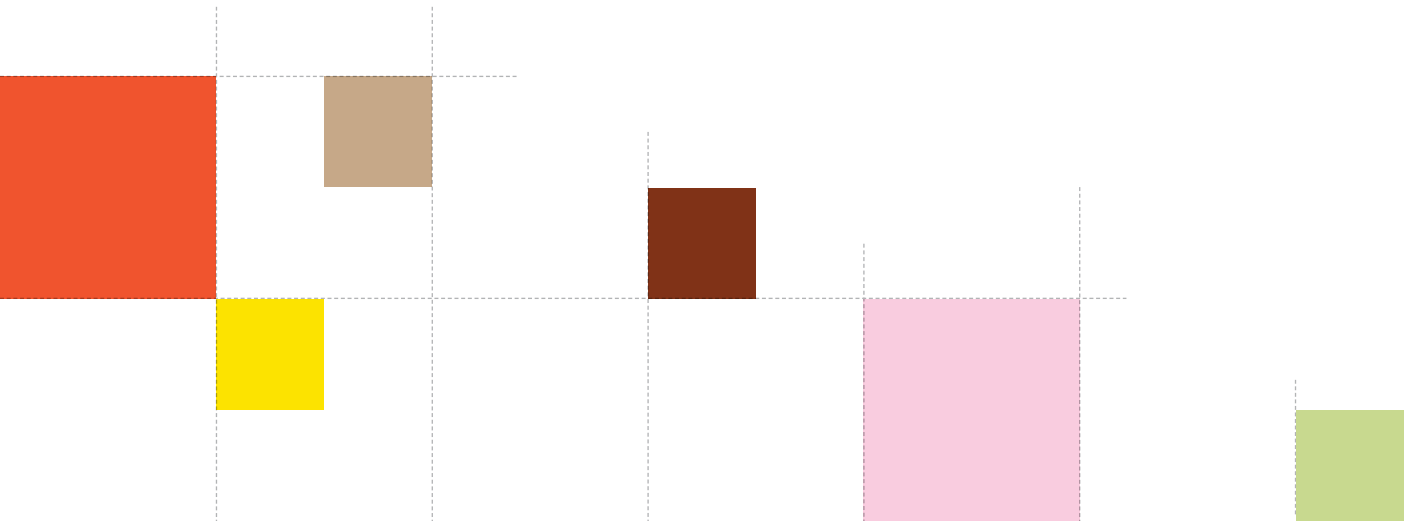
Adoptar una gestión integral de la prevención de riesgos asegura el cumplimiento legal, y también ofrece beneficios significativos como la disminución del absentismo, reducción de las bajas y mejora del clima laboral. Así, las pymes que invierten en el bienestar integral de su plantilla tienden a ser más productivas, retener mejor el talento y mejorar su reputación. Así, la prevención de riesgos psicosociales se convierte en una inversión en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier empresa. También de las pequeñas y medianas empresas.

8

Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas [CNMV]

Aunque este código es obligatorio para las empresas que cotizan en bolsa, muchas pymes están adoptando voluntariamente prácticas de buen gobierno corporativo, como la transparencia en la gestión, la independencia de los órganos de gobierno, y la rendición de cuentas. Implementar estas prácticas puede ser ventajoso para las pymes que buscan atraer inversiones, y también para las que trabajan para empresas cotizadas o quieren mejorar su reputación en el mercado.

El entorno regulatorio está en constante evolución, y el cumplimiento normativo es esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las pymes. Por eso, en todo este entramado de relaciones y decisiones que supone la gestión empresarial y la economía sostenible, la responsabilidad social supone el cómo, o sea, cómo hacer lo que se hace para seguir haciéndolo en el futuro y cada vez mejor.

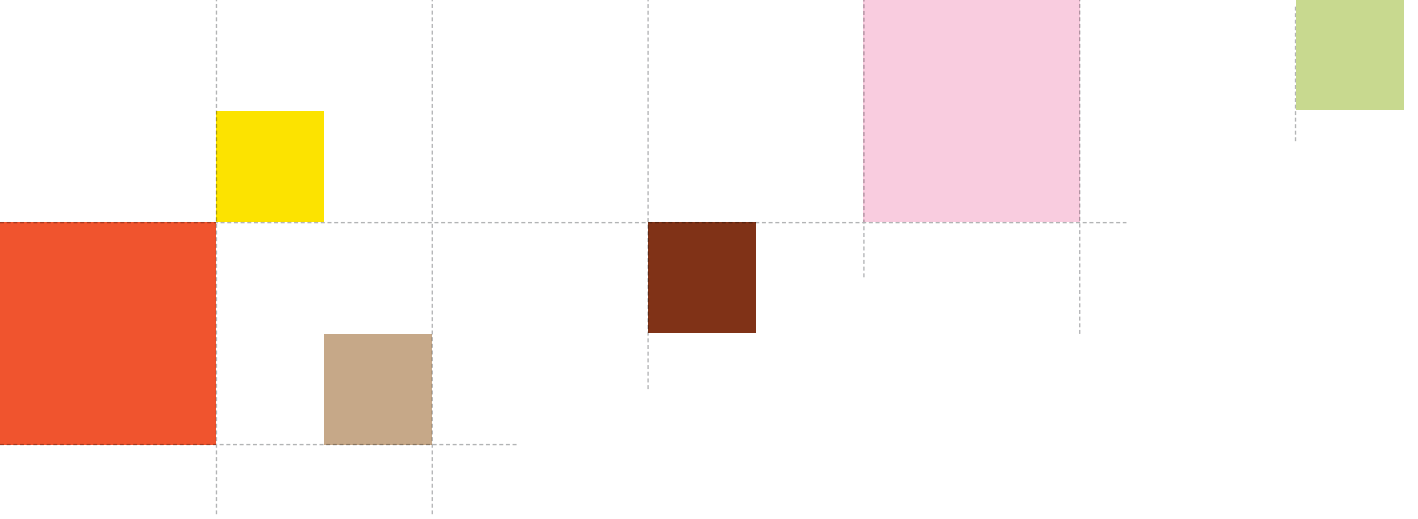




03

Modelos de referencia
de la sostenibilidad





Un poco de historia para entender mejor

Hace mucho que en nuestra sociedad se habla de sostenibilidad, de responsabilidad social, y de elementos clave de la gestión empresarial para favorecer una mejor evolución planetaria. Aunque el concepto tiene sus raíces en el siglo XIX, no fue hasta el siglo XX cuando comenzó a considerarse un movimiento empresarial estructurado.

En los años 50 y 60 tomó mayor relevancia un concepto acuñado por quien es considerado el padre de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa), Howard Bowen, quien argumentaba que las empresas debían asumir responsabilidades sociales más allá del lucro en su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*” de 1953. Por aquellos años, la RSC se consideraba más una contraprestación que una responsabilidad, algo así como una obligación compensatoria de las actividades más contaminantes.

En la década de los 70 y 80, la RSC siguió consolidándose al calor de teorías como la propuesta por R. Edward Freeman, quien empezó a hablar de *stakeholders* o grupos de interés para denominar a los colectivos que se ven afectados bien o mal por cualquier actividad empresarial. Ya no era el accionariado el único colectivo al que una empresa debía rendir cuentas. Entraban con fuerza grupos fundamentales como son la plantilla, la clientela, las empresas proveedoras o la sociedad civil en general.

Junto a una creciente concienciación global por el medio ambiente, ya en la década de los 90, la sostenibilidad o la RSC se convierte en una corriente estratégica fundamental para las empresas, es verdad que todavía más para las de gran tamaño o cotizadas en bolsa que para los pequeños negocios.

Seguía evolucionando el concepto y también, desgraciadamente, su mal uso por parte de algunas marcas. Es el tiempo en el que surge el concepto del ‘*greenwashing*’ (para referirse a prácticas de ‘lavado de cara’ en vez de a apuestas firmes por la sostenibilidad) y en el que la RSC se consolida como un lujo reservado para las grandes corporaciones, todo siempre todavía desde el plano más voluntario por parte de las empresas y muy centrado en su reputación.

A medida que la sociedad comenzó a demandar una mayor transparencia y autenticidad, la RSC evolucionó de nuevo. Las empresas empezaron a adoptar enfoques más serios, estables y estructurados, integrando la sostenibilidad en sus estrategias corporativas.

En esta línea se desarrollaron estándares y marcos de referencia como el **Global Reporting Initiative (GRI)**, la **norma ISO 26000**, la red del **Pacto Mundial** y, más recientemente, los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la ONU, que proporcionan a las empresas guías claras para reportar y mejorar su impacto social y ambiental.

Esta fase marcó el fin del *greenwashing* como una práctica común, ya que la presión de consumidores y consumidoras, grupos inversores y organismos reguladores exigía una rendición de cuentas real, medible y, en muchos casos, garantizada por actores externos e independientes que auditaban a las empresas. Comenzaron a ser evaluadas no solo por sus acciones, sino también por su transparencia y consistencia en la comunicación de su impacto.

Comienza así, ya con el siglo XXI, una nueva etapa de la RSC con el desarrollo legislativo internacional del impacto social de las empresas y con una transformación global e imparable del mercado.

De filantropía a necesidad real

El creciente reconocimiento mundial del importante papel de todas las empresas en el bienestar global ha ido definiendo la RSC o sostenibilidad que conocemos ahora. Cada vez hay menos voluntariedad y sí mayor presión normativa o del mercado como una obligación real para todas las actividades empresariales.

Como ves, la sostenibilidad, la responsabilidad social, ha evolucionado desde ser casi una práctica filantrópica hasta convertirse en un componente central de la estrategia empresarial en cualquier tipo de empresa. Los marcos y certificaciones disponibles ofrecen a todas ellas, incluidas las pymes, la oportunidad de alinear sus operaciones con principios de sostenibilidad y responsabilidad como una herramienta para mejorar su competitividad, su resistencia y su reputación, con todo lo que eso implica.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño o la actividad que desempeñan, necesitan, cada vez más, ser sostenibles, bien sea para cumplir la ley, para sostener su actividad, para convencer a su clientela o incluso para retener a sus plantillas. Están llamadas a asumir su parte de responsabilidad en el devenir de nuestra sociedad y de nuestro planeta.

Esta evolución hacia la nueva economía, que ha supuesto superar paradigmas añejos como el de producir-usar-tirar de la vieja ya revolución industrial, es el que ha colocado la responsabilidad de las empresas en el centro de la solución.

De la misma forma han evolucionado los modelos de referencia que han puesto marco a la sostenibilidad de las empresas. Son esos modelos que describen y garantizan cómo, con qué y para qué una empresa es socialmente responsable. Hoy en día, modelos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Global Reporting Initiative (GRI) y la norma ISO 26000 no solo son aplicables a las pymes, sino que pueden ser una excelente hoja de ruta hacia un impacto positivo tangible y una adaptación de éxito a las nuevas exigencias.

Y esto, en un mundo donde los desafíos ambientales y sociales con cada vez más grandes y más urgentes, las pequeñas y medianas empresas tienen mucho que decir. Son mayoría, están más cerca que nadie de la realidad y de la gente, y necesitan más que nadie también fortalecer su competitividad y resiliencia en un mercado de consumo que es cada vez más consciente y está muy sensibilizado.

Modelos de sostenibilidad que son una referencia

Es ya una realidad. La sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en una obligación para las empresas que buscan sobrevivir y prosperar en el siglo XXI.

Así que aquí te describo algunos de los modelos que yo más he trabajado y que más confianza me merecen, porque funcionan bien como herramientas para integrar la responsabilidad social y ambiental en tu gestión, o como mínimo para inspirarte.

1

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Van a tener, porque lo merecen, su propio capítulo un poco más adelante. Desarrollados por las Naciones Unidas, los ODS son un conjunto de 17 objetivos globales que abordan desafíos como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la paz y la justicia, y que entraron en vigor en 2015.

Entre sus ventajas está que ofrecen un marco amplio y reconocible a nivel mundial, lo que para el marketing es muy interesante. Además, facilitan la alineación de los esfuerzos de las estrategias empresariales con los objetivos globales de los gobiernos y las ONG. Eso quiere decir que sirven bien para ordenar y hacer más efectivos los planes de acción de todas las entidades, porque plantean metas muy reconocibles con indicadores medibles ya identificados en los propios ODS, como te describiré enseguida.

Sin embargo, la universalidad de los ODS, que permite aplicarlos a cualquier tipo de organización, es también una desventaja, porque los hace menos específicos de cara a la implementación práctica dentro de cada contexto empresarial, y no siempre es fácil de llevar al día a día de cada actividad. No obstante, más adelante te cuento cómo hacerlo.

2

Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI es una organización internacional fundada en 1997 que proporciona un marco muy claro y estructurado para que las empresas informen sobre su desempeño en sostenibilidad. Es una de las metodologías de reporte más utilizadas a nivel mundial.

Como ventajas, hay que destacar que proporciona un enfoque detallado y estandarizado para la elaboración y presentación de informes de sostenibilidad, permitiendo a las empresas comparar su desempeño consigo mismas y con otras empresas de su sector.

Sin embargo, es bastante farragosa y complicada su adaptación a pequeñas estructuras como las de las pymes, que no encuentran representada su realidad en los criterios de evaluación y que podrían verse superadas por la complejidad y costes que implica.

3

La norma internacional ISO 26000

Ofrece directrices más o menos globales para que las empresas y organizaciones operen de una manera socialmente responsable, considerando siete temas centrales: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Publicada en 2010, ha sido aceptada mundialmente como una referencia. Eso, junto a su capacidad para ofrecer un marco integral que abarca todos los aspectos de la responsabilidad social, es su principal ventaja.

Sin embargo, a diferencia de otros modelos, la ISO 26000 no es una norma de certificación, sino simplemente una guía, lo que puede limitar su utilidad para aquellas empresas que buscan una certificación formal para refrendar su compromiso ante terceras personas, como quienes consumen, u otras empresas.

4

SA8000

Es un estándar de certificación de responsabilidad social centrado en mejorar las condiciones laborales. Fue desarrollado en 1997 por *Social Accountability*

International y ha logrado un amplio reconocimiento para la gestión de la responsabilidad social, especialmente en la cadena de suministro.

Ofrece un reconocimiento formal que puede mejorar la reputación y las relaciones comerciales de quienes consiguen certificarse, pero la certificación y auditoría pueden ser costosas y exigentes para las pymes.

5

El B-Corp

Es una certificación otorgada a empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia. Fue introducida en 2006 por la organización estadounidense B Lab, que administra esta certificación a nivel mundial.

Desde su introducción, se ha expandido a nivel global rápidamente. Hasta julio de 2024, han entrado en el movimiento de las B Corporations (B Corps) más de **9.000 empresas certificadas** a nivel mundial, distribuidas en 101 países y operando en 162 sectores diferentes.

Como ventaja, hay que destacar que también proporciona un sello reconocido de responsabilidad social, lo que puede mejorar la reputación y atraer a consumidores y consumidoras conscientes. Y aunque el proceso de certificación puede ser exhaustivo, y requiere una evaluación continua, es de hecho el modelo que mejor se adapta en mi opinión a las pymes, y por eso le dedico en este libro un apartado completo a este modelo de empresas buenas para el mundo.

Hay más modelos de certificación. También iniciativas sociales que puedes investigar. Cada uno tiene sus propias área de enfoque y utilidad, lo que permite a las pymes, es decir, te permite a ti, seleccionar aquel que mejor se alinee con tus objetivos estratégicos y operativos. Todos comparten el objetivo común de impulsar una economía más equitativa y sostenible. Tú eliges el que mejor se adecúe a tu actividad.

Empresas B Corp y Sistema B: un nuevo paradigma empresarial para una nueva economía

Las empresas B Corp representan una nueva forma de entender el éxito en los negocios, poniendo al mismo nivel la rentabilidad, un compromiso profundo con la sociedad y el cuidado real del medio ambiente. Este modelo, que surgió en Estados Unidos en 2006, ha crecido significativamente y se ha adaptado especialmente bien en América Latina gracias al trabajo de Sistema B, una organización que promueve esta economía orientada a la sostenibilidad integral.

Este movimiento ofrece un modelo innovador y estructurado para medir y mejorar el impacto social, económico y ambiental de las empresas.

QUÉ SON Y CÓMO FUNCIONAN LAS B CORP

Las **empresas B Corp** son certificadas por B Lab, una organización estadounidense sin ánimo de lucro que evalúa de manera rigurosa el impacto social, económico y ambiental.

Para obtener esta certificación, las empresas deben modificar sus estatutos y reflejar un compromiso legal y vinculante con el bienestar de todos sus grupos de interés, lo que incluye no solo al accionariado, sino también a empleados y empleadas, empresas proveedoras, clientela y la comunidad en general. Este es quizás el factor diferenciador más grande del modelo respecto a otros, y el cambio que asegura que las empresas integren el propósito social y ambiental en el centro de su gestión, rindiendo cuentas de manera equitativa sobre su desempeño económico y su impacto positivo en la sociedad.

Entre las ventajas del modelo B Corp encontramos que es uno de los más equilibrados midiendo el éxito del triple impacto: social, ambiental y financiero. Los tres al mismo nivel, lo cual hace más fácil que la estrategia de la empresa se alinee realmente con esa nueva economía que se promueve y que trasciende el viejo producir-usar-tirar.

Otra ventaja es similar a la de otros modelos que también ofrecen la certificación pública: permite a las empresas B Corp destacarse en el mercado frente a la competencia, atrayendo personas para consumir, trabajar o invertir que realmente valoran la ética y la sostenibilidad real. Y cada vez hay más.

Además, formar parte de la comunidad B Corp implica conectar con una red de apoyo internacional que promueve, potencia y premia la colaboración y el intercambio de mejores prácticas entre organizaciones certificadas que comparten una visión común. Es el club de las empresas buenas para el mundo.

Como desafíos, encontramos los de siempre realmente: mantener la certificación puede ser complejo y costoso, especialmente para las pymes con recursos limitados; las empresas deben estar dispuestas a modificar su estructura legal para reflejar su compromiso con el impacto social y ambiental, lo que puede implicar cambios significativos en la gobernanza corporativa, y por tanto, la reticencia del nivel directivo o la propiedad; y aunque la certificación es reconocida globalmente, su comprensión y reconocimiento global todavía no están tan ampliamente extendidos como los de otros modelos, aunque camina muy rápido en ese sentido, mucho más que otros modelos de certificación.

Según los últimos datos que he podido constatar, de febrero de 2024, España cuenta con más de 250 empresas certificadas como B Corp. Estas empresas abarcan más de 20 sectores diferentes y forman parte de una creciente comunidad que busca generar un impacto positivo tanto a nivel social como ambiental. Este aumento en el número de B Corps en España refleja un interés creciente en adoptar modelos de negocio sostenibles y responsables, alineados con los principios de la certificación, que incluyen el compromiso con la transparencia, la responsabilidad social y la mejora continua.

En España, la primera empresa certificada como B Corp fue AlmaNatura, una pyme onubense ubicada en la pequeña localidad serrana de Arroyomolinos de León. AlmaNatura ha orientado su propósito social a evitar el despoblamiento rural. Será un caso de estudio y buenas prácticas al final de este libro, así que hablaremos con más detalle de ella. Baste aquí decir que AlmaNatura ha demostrado ser una pyme capaz de liderar el cambio social y ambiental en su comunidad, y muy hábil utilizando ese compromiso para mejorar su competitividad, aumentar sustancialmente su volumen de negocio y, lo más importante, inspirar a otras empresas a hacer lo mismo. Esa es la esencia del movimiento B Corp que tan bien encarnan en AlmaNatura.

Sistema B: la expresión latina de las B Corp

Sistema B es una organización internacional sin ánimo de lucro que impulsa desde Latinoamérica un modelo económico diferente, orientado hacia la sostenibilidad. A través de Sistema B, las empresas adoptan un enfoque que además de resolver problemas sociales y ambientales específicos, transforma la lógica empresarial tradicional.

Las empresas que forman parte de Sistema B modifican sus estatutos para incorporar estos compromisos, rindiendo cuentas de su impacto social y ambiental al mismo nivel que sus resultados económicos.

El éxito de Sistema B en América Latina ha sido notable, con ejemplos de empresas que han logrado mejorar su rentabilidad y también contribuir significativamente a la resolución de problemas críticos en sus comunidades. Es un movimiento que trasciende la certificación B Corp, enfocándose en un propósito socioambiental que alinea a las empresas con los intereses colectivos de la sociedad para la que trabajan.

El movimiento B Corp y Sistema B representan un cambio profundo en la manera en que entendemos el éxito empresarial. Más que simples certificaciones, son un compromiso con un modelo de negocio que busca crear un impacto positivo y duradero en el mundo, un nuevo paradigma digno de ser tenido en cuenta.

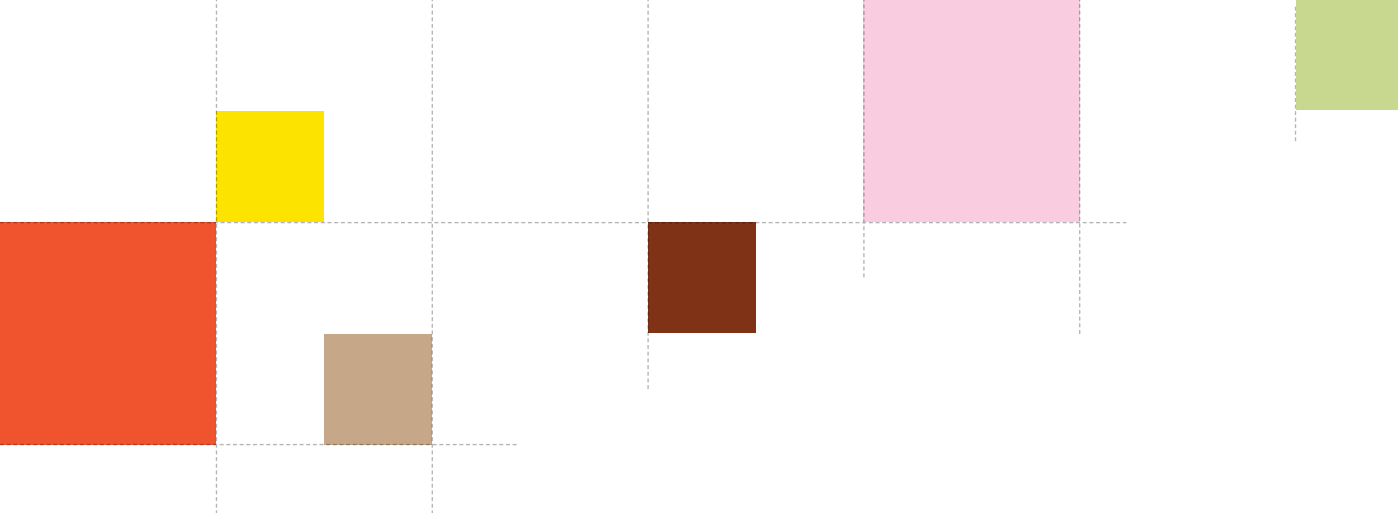
Para las pymes, adoptar este modelo ofrece la oportunidad de diferenciarse y formar parte de una comunidad global que está redefiniendo lo que significa ser una empresa, dando sentido a qué es hacer negocios de forma responsable y sostenible.



04

Objetivos de Desarrollo
Sostenible (ODS) para
una gestión responsable





Un modelo de responsabilidad social para el mundo

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el plan maestro que la ONU (Organización de las Naciones Unidas) trazó en 2015 para hacer frente a los grandes desafíos internacionales. Un plan de responsabilidad social para el mundo con 17 objetivos, 169 metas específicas y 231 indicadores únicos que seguir.

Esos 17 objetivos abarcan desde la erradicación de la pobreza hasta la lucha contra el cambio climático, buscando un equilibrio entre el bienestar social, la prosperidad económica y la protección del planeta. Es un pacto ambicioso, pero absolutamente necesario, que nos invita a gobiernos, empresas y personas de todo el mundo a colaborar por un futuro más justo y sostenible. Un sueño que podría caminar mucho mejor de lo que lo hace, también es cierto.

Para las pymes, los ODS pueden parecer un compromiso demasiado grande o incluso distante. Sin embargo, esta percepción no podría estar más alejada de la realidad. Los ODS no son solo para las grandes corporaciones o los gobiernos, son para todas las empresas sea cual sea su tamaño. Y no voy a repetirme contándote cómo las pequeñas y medianas empresas, gracias a su flexibilidad y proximidad con las comunidades, tienen el poder de implementar cambios muy transformadores de manera ágil y efectiva. Sí, repetiré que eso es lo que el mundo necesita, respuestas ágiles y efectivas.

Y en todo este contexto, es importante entender que los ODS son más que un conjunto de buenas intenciones. Son una hoja de ruta, muy bien estructurada, que orienta nuestras acciones hacia un impacto positivo. Por eso, en este mundo tan consciente y exigente, las pymes que ignoran esta tendencia están condenadas a quedarse atrás.

Por el contrario, aquellas empresas que alinean sus estrategias con los ODS o con cualquier otro marco de sostenibilidad o responsabilidad social, además de contribuir a un bien mayor, fortalecerán su competitividad, mejorarán su reputación y abrirán nuevas oportunidades de negocio.

Tenemos un enorme reto por delante porque, aunque los ODS son un excelente faro mundial para orientar y distribuir los esfuerzos de gobiernos, ONG, empresas y personas, no están evolucionando como deberían. Por lo menos, no a la velocidad deseable. Tras la pandemia de la COVID-19, el progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible ha experimentado importantes retrocesos. Según los informes más recientes que he consultado, solo el 17% de las metas de los ODS están en camino de cumplirse. La pandemia, junto con conflictos crecientes, enfrentamientos armados y la crisis climática, han exacerbado las desigualdades y han desviado la atención de muchas iniciativas globales clave.

Sin embargo, estos desafíos también han resaltado la urgencia de redoblar esfuerzos, especialmente en áreas como la salud, la educación y la sostenibilidad energética.

Otra vez son las pymes, en este contexto, las llamadas a jugar un papel determinante, ya que su capacidad de adaptación y su cercanía a sus públicos les permiten contribuir de manera efectiva a la recuperación y al cumplimiento de los ODS, a pesar de las adversidades globales.

Integrar los ODS en la estrategia, una oportunidad

Integrar los ODS en la estrategia empresarial no es solo una cuestión de responsabilidad, es una decisión inteligente desde el punto de vista comercial. Cada vez más, los consumidores y consumidoras, empleados o empleadas e inversores están exigiendo que las empresas tomen medidas concretas para mejorar su impacto social y ambiental. Esperamos de las empresas los mismos valores, compromiso y espíritu colectivo que buscamos en nuestras relaciones personales.

Como ya te he contado, es una oportunidad para las pymes ser responsables con los ODS, o sea, dar respuestas a sus metas, porque puede ser un factor decisivo para atraer y retener talento, fidelizar a la clientela y acceder a nuevas oportunidades de negocio. Son las mismas ventajas de la responsabilidad social, porque se trata de la misma cosa, pero con un beneficio añadido: ya están identificados los impactos, las metas y los indicadores que hay que medir y seguir.

Además, la adopción de los ODS puede ser un motor de innovación. Al enfrentarse a los retos que estos objetivos plantean, y poner en marcha la creatividad en el impacto local, las pymes pueden descubrir nuevas formas de operar que, además de sostenibles, sean más eficientes y rentables. Esto podría significar desde la adopción de prácticas de economía circular hasta el desarrollo de nuevos productos o servicios que contribuyan directamente a la consecución de uno o más ODS.

Un ejemplo destacado es el uso de la **economía circular** entre pequeñas y medianas empresas industriales que están registradas en el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS). Estas empresas han implementado prácticas como el **ecodiseño**, optimizando el ciclo de materiales y mejorando los procesos de producción internos para reducir emisiones y residuos. Así, han logrado generar productos más eficientes, más sostenibles y mejor valorados por los consumidores y consumidoras conscientes. Y las pymes, en sus entornos cercanos, tienen muchas más opciones de sinergias que hagan verdad la circularidad económica. Solo es necesario pensar de forma diferente, en clave colectiva, y la sostenibilidad ayuda a conseguirlo.

Los ODS como motor de innovación y crecimiento

Esto que acabas de leer merece que nos detengamos un momento más. La innovación es la clave para la supervivencia y el crecimiento en cualquier negocio, y los ODS pueden ser una fuente inagotable de inspiración.

Al abordar cuestiones como la eficiencia energética, la gestión de recursos naturales o la inclusión social, las pymes no solo cumplen con sus responsabilidades, sino que también abren la puerta a nuevas formas de operar, nuevas formas de pensar o gestionar y decidir, que pueden aumentar su competitividad en el mercado.

Las empresas que adoptan enfoques sostenibles

han encontrado que estas prácticas pueden reducir costes, aumentar la lealtad de quienes le compran, el compromiso de quienes le trabajan, y mejorar el rendimiento financiero a medio plazo. Aquí te dejo algunos ejemplos de pymes que he encontrado investigando.

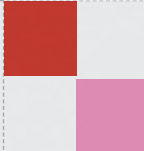
No son los más importantes, ni por supuesto los únicos, pero espero que sirvan para entender el concepto, y, quién sabe, para inspirarte.





Vega Baja Packaging

Es una empresa de Alicante que se dedica a la fabricación de envases de cartón reciclado. Implementando un modelo de economía circular, Vega Baja ha logrado reducir su impacto ambiental, al mismo tiempo que ha incrementado su competitividad y atractivo en el mercado internacional. Como parte del Grupo Hinojosa, produce más de 180 millones de metros cuadrados de cartón al año, empleando materiales reciclados y ecodiseño que optimizan el uso de recursos y energía. Comprometida con la sostenibilidad, la empresa colabora activamente con socios estratégicos como Ecoembes y PcComponentes para desarrollar soluciones innovadoras de packaging. También cuenta con certificaciones como FSC®, que garantizan una gestión forestal responsable.



La Almazara de la Subbética

Es una cooperativa de Córdoba que se dedica a la producción de aceite de oliva virgen extra. Han implementado prácticas sostenibles como la reutilización de subproductos del olivo para generar energía y reducir el impacto ambiental, lo que les ha permitido ahorrar costes y aumentar su competitividad en mercados internacionales.

Bodegas Robles

En Montilla, Córdoba, implementa la agricultura ecológica y la viticultura regenerativa. Su enfoque en la sostenibilidad ha mejorado la calidad de sus productos y su posición en el mercado, al mismo tiempo que ha reducido significativamente su huella de carbono.

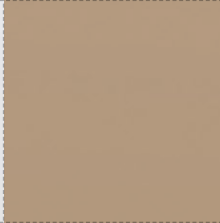
Ecoalf

Es una empresa española fundada en 2009 que se dedica a la producción de moda sostenible utilizando materiales reciclados, como botellas de plástico y redes de pesca. Su enfoque en la economía circular y proyectos como “Upcycling the Oceans” le han permitido reducir el impacto ambiental y destacar internacionalmente. Ecoalf es reconocida por su compromiso con la sostenibilidad, combinando innovación en materiales reciclados con diseño de alta calidad, lo que ha atraído a una base de clientes y clientas comprometidas con la moda responsable.



AlmaNatura

Es la empresa social de la que te hablaba antes, con sede en Arroyomolinos de León, en Huelva. Esta organización se ha enfocado en revitalizar comunidades rurales a través de proyectos que promueven el desarrollo sostenible y el bienestar de sus habitantes. El crecimiento de su volumen de negocios ha sido exponencial y directamente proporcional a su compromiso social. Y, como te adelantada, su modelo de negocio merece un espacio propio al final de este libro como caso de estudio.



Cómo implementar los ODS en las pymes

Visto ya qué son los ODS y qué impactos puede tener integrarlos en tu estrategia empresarial, toca ver cómo llevarlos a la gestión diaria de tu pyme. Antes de darte algunos pasos fundamentales, te invito a explorar los muchos recursos que vas a encontrar en la web de Pacto Mundial (<https://www.pactomundial.org>).

El Pacto Mundial, conocido internacionalmente como *Global Compact*, es una iniciativa de las Naciones Unidas que tiene como objetivo involucrar a las empresas en la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o en la gestión sostenible, como una herramienta clave para la transformación global. Desde su lanzamiento en 2000, se ha consolidado como la mayor red mundial en este ámbito, y su misión es guiar, sensibilizar y canalizar los esfuerzos del sector privado hacia el cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En España, la Red española del Pacto Mundial es una de las más destacadas a nivel internacional, con más de 1.800 entidades adheridas, de las cuales aproximadamente el 55% son pequeñas y medianas empresas. Esta red trabaja para integrar los principios del Pacto Mundial en la estrategia y operaciones de las organizaciones, fomentando una cultura empresarial basada en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Volviendo a lo que nos ocupa, que es llevar la responsabilidad social a tu actividad como un acelerador del negocio, y en este caso con los ODS, hay que tener en cuenta que no se trata simplemente de adoptar una moda pasajera o de cumplir con exigencias externas. Debes comenzar la transformación empezando por reconocer que los ODS pueden guiar a tu empresa hacia un crecimiento más responsable y alineado con las expectativas sociales y ambientales. Eso necesita del compromiso claro de la primera línea directiva y de la propiedad, por muy pequeña que sea la empresa.

Con ese compromiso básico garantizado,
ahora sí, considera seguir estos pasos

1

Selecciona los ODS más coherentes con tu estrategia de negocio

Ojalá se te haya suscitado ya la siguiente pregunta, te dediques a lo que te dediques y sea como sea el tamaño de tu empresa: ¿cómo integro los ODS en mi estrategia diaria? Si es así, la respuesta comienza, como seguramente habrás intuido desde tu sentido común, con un análisis detallado de los 17 objetivos para identificar cuáles son los más relevantes para tu actividad, tu mercado y tu comunidad.

Por ejemplo, si tienes una empresa de logística, el ODS 13 (Acción por el clima) puede ser prioritario, enfocándote en reducir las emisiones de carbono mediante flotas eléctricas o rutas más eficientes. Para una empresa agrícola, el ODS 12 (Producción y consumo responsables) puede implicar prácticas de agricultura regenerativa o la reducción de desperdicios.

No todas las empresas pueden (ni deben) abordar todos los ODS. Eso no sería inteligente ni efectivo. Cada una debe orientar sus esfuerzos en aquellas áreas o metas en las que más impacto tienen o en las que más beneficio pueden provocar. Si además puedes implicar a tu plantilla en esa selección y logras compartir valores con tu gente, muchísimo mejor.

2

Define metas claras relacionadas con la actividad

Una vez identificados los ODS prioritarios, el siguiente paso es incorporar los en la estrategia empresarial. Esto implica definir metas claras y medibles, adaptar los procesos internos y asegurar que todos los niveles de la organización estén alineados con estos objetivos. Te ayudará mucho leer y buscar retos propios en las metas que ya tienen asociadas los ODS que hayas seleccionado como más relevantes para tu actividad.

Así, si priorizas el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), una meta clara podría ser aumentar las oportunidades de empleo en tu comunidad o mejorar las condiciones de trabajo de tus personas. O, si te enfocas en el ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), podrías definir metas relacionadas con la eficiencia energética con la instalación de paneles solares o el uso de energía renovable en tus instalaciones.

Lo más importante es que los ODS no se vean ni se sientan como un añadido o una carga más a la que responder, sino como un motor, una oportunidad para pensar y decidir de otra forma dentro de la estrategia empresarial.

Con tus retos definidos, será más fácil idear acciones en tu ámbito de influencia para conseguirlos.

3

Implementa herramientas y métricas para medir el impacto

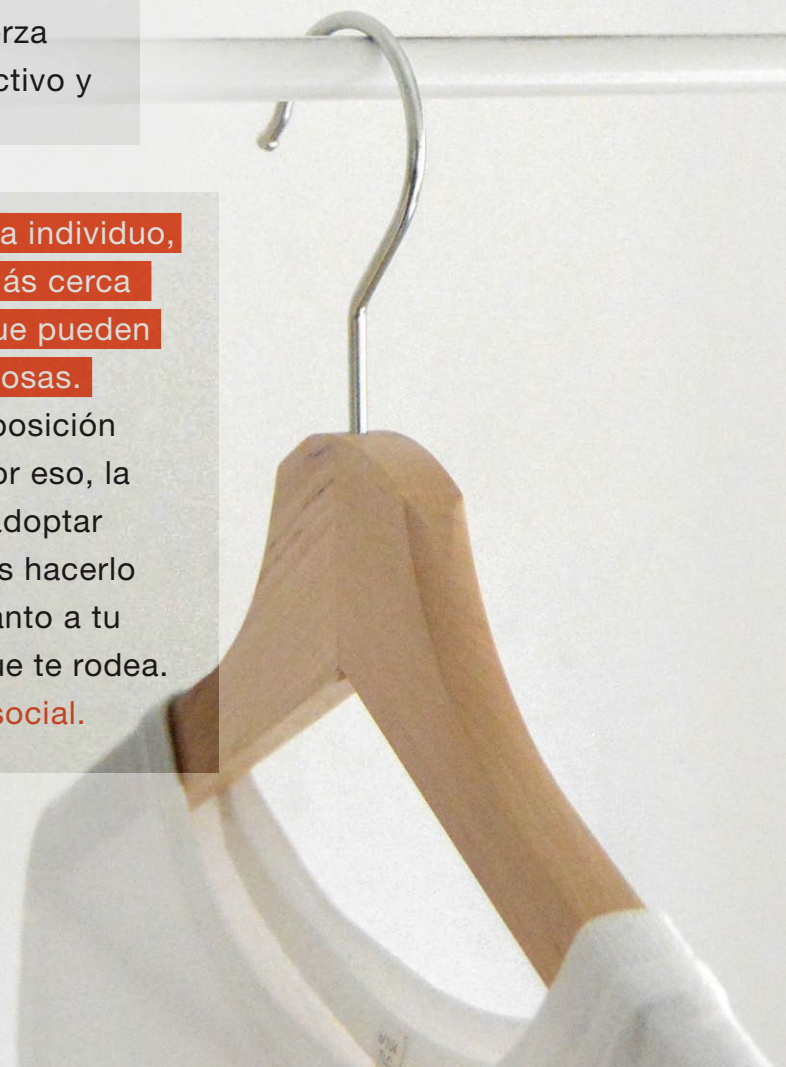
Hay una máxima que conviene recordar en cualquier proyecto que se emprende: no se puede gestionar lo que no se mide. Así que, una vez definidas las metas y las acciones, toca definir indicadores medibles que se puedan seguir para saber que nos acercamos a los objetivos. Otra vez, haber elegido los ODS como estrategia de gestión responsable tiene premio, porque ya existen muchos indicadores pensados que puedes usar o que te pueden inspirar.

Sea como sea, para que los esfuerzos sean efectivos, es necesario establecer indicadores clave de desempeño que te permitan medir el impacto de las acciones que estás emprendiendo en tu empresa. En el capítulo 6 te amplío este concepto y cómo conseguirlo.

Además, herramientas como las auditorías de sostenibilidad, los reportes de impacto o informes anuales de sostenibilidad, y los análisis de ciclo de vida de tus productos pueden ser muy valiosas para hacer seguimiento del progreso y ajustar las estrategias según sea necesario año tras año. Y todo eso garantiza la mejora continua y una gestión adecuada.

Por ejemplo, si trabajas en el sector industrial y estás comprometido o comprometida con el ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), podrías medir en continuo la eficiencia en el consumo de agua y evaluar regularmente las mejoras logradas. Si eliges el ODS 10 (Reducción de desigualdades), un indicador clave podría ser el porcentaje de mujeres y colectivos vulnerables en puestos de responsabilidad.

Y aún hay más. Toda esa transparencia en la medición y reporte de los resultados fortalece la confianza de los grupos de interés en tu empresa (clientela, empresas proveedoras, plantilla, etc.), y prueba tu compromiso y liderazgo en sostenibilidad allí donde sea necesario demostrarlo, como puede ser si trabajas con una corporación certificada que vigila la cadena de custodia de sus servicios o productos, o si quieres acceder a una ayuda pública, o si pretendes internacionalizar tu empresa...



No lo olvides: las empresas que logran conectar sus acciones con resultados tangibles son las que realmente marcan la diferencia y se posicionan mejor en el mercado.

Es el momento de actuar, de tomar decisiones valientes y de demostrar que, al margen de tu tamaño, tu empresa puede ser una fuerza poderosa para el bien colectivo y rentable para ti.

El cambio empieza en cada individuo, y las pymes son las que más cerca están de esas personas que pueden cambiar el estado de las cosas.

Por eso están en la mejor posición para liderar ese cambio. Por eso, la pregunta no es si puedes adoptar los ODS, sino cómo puedes hacerlo de manera que beneficie tanto a tu negocio como al mundo que te rodea.

Eso sí es responsabilidad social.

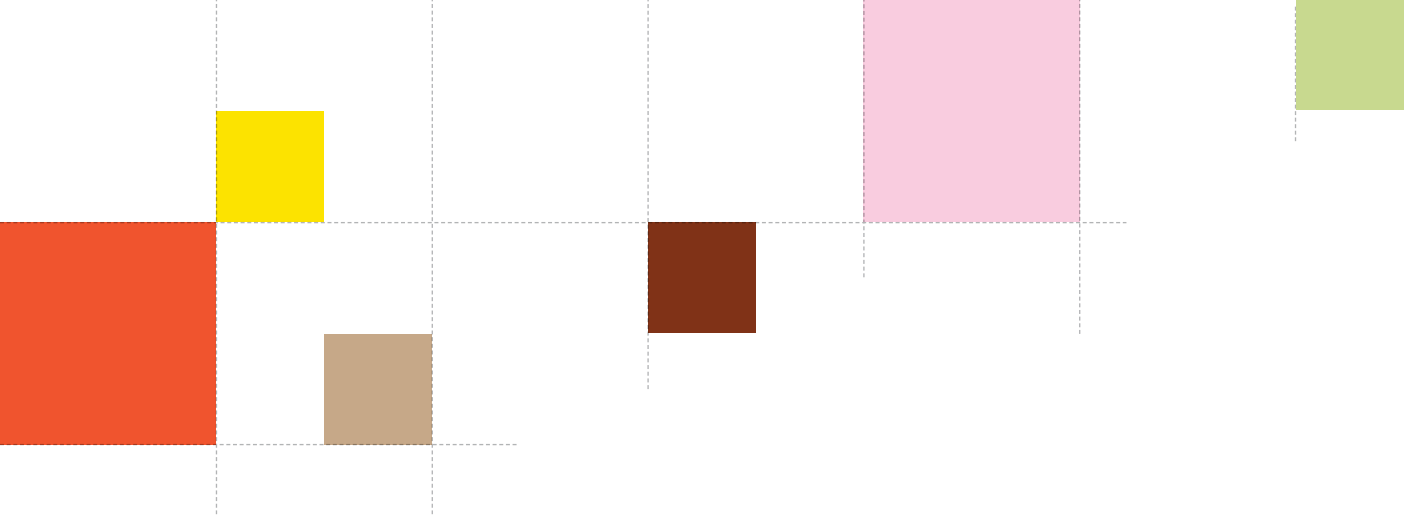
Eso sí es sostenibilidad.



05

| El liderazgo que construye
organizaciones sostenibles |





¿Y si te digo que liderar es otro ejercicio de comunicación como la gestión responsable? Piénsalo. Según es el estilo de comunicación que tienen con sus equipos quienes lideran, así será el estilo de dirección que caracteriza a la empresa u organización; y según sea el estilo de dirección, así serán las relaciones de la empresa con sus públicos de interés. Pero aún hay más, porque según son las relaciones de la empresa con sus públicos de interés, así de responsable será capaz de ser.

No se puede ser responsable ni liderar eficazmente si no se escucha y no se responde de forma adecuada a los colectivos que pueden llevar al cielo o al infierno una actividad empresarial. Esos son los públicos de interés que cualquier organización debe saber cuidar. Es decir, debe saber comunicarse bien con los colectivos que más capaces son de afectar a su actividad para bien o para mal. Lógico, ¿no?

Así las cosas, uno de los ingredientes básicos para que una empresa pueda llegar a entenderse bien con sus públicos de interés, es el estilo de comunicación, o dicho de otra forma, el estilo de liderazgo de sus responsables.

El poder del liderazgo femenino como guía para todos los géneros

El liderazgo en una organización es el principal arquitecto de la cultura corporativa y, de esa forma, de su capacidad de ser sostenible o socialmente responsable. La forma en que quienes lideran se comunican y se relacionan con sus equipos tiene un impacto profundo en los valores, comportamientos y normas que caracterizan a la empresa.

Eso es su cultura corporativa. Así que no es suficiente con dar directrices; deben comunicarse de manera efectiva, empática y coherente, para que se alineen con la visión y misión de la organización.

En este sentido, las habilidades tradicionalmente asociadas al liderazgo femenino, como la empatía, la escucha activa, la capacidad de construir desde el consenso y la gestión emocional, son las guías más poderosas para el liderazgo de cualquier género. Estas habilidades favorecen la creación de un entorno laboral colaborativo y respetuoso, y también son esenciales para construir empresas responsables y sostenibles.

No veas en estas líneas ningún ánimo separatista, todo lo contrario. He visto muchas mujeres que a la hora de liderar exponen habilidades tradicionalmente masculinas, y hombres que se desenvuelven con naturalidad en vínculos emocionales con sus equipos. Lo que quiero transmitirti en este punto es que la inteligencia emocional en el liderazgo, y las competencias que se derivan de ella como la empatía o la comunicación eficaz, son muy importantes, y no son exclusivas de ningún género. Estas habilidades son herramientas valiosas que todas las personas en roles de liderazgo deben cultivar, especialmente en el contexto que nos ocupa para el desarrollo de una gestión responsable.

Es por esto que, en términos de sostenibilidad o responsabilidad social, evaluar y adaptar si es necesario el estilo de dirección y el de liderazgo es fundamental, y un primer paso necesario. Porque ese liderazgo es uno de los generadores más potentes de la cultura organizacional. Es importante que todas las personas que lideran en la compañía apoyen de forma consciente, con sus propias conductas, el desarrollo de una cultura sólida y responsable dentro de la empresa.

Por ejemplo, la comunicación errática u oscura, o una deficiente gestión emocional, o la incapacidad para delegar de forma efectiva, y otras posibles limitaciones de quienes mandan, pueden tener efectos devastadores en la cohesión del equipo y en la confianza que los empleados y empleadas depositan en la empresa y su proyecto. Esto es lo peor para la gestión responsable y sostenible.

Por experiencia, y también por sentido común, puedo afirmar sin miedo a equivocarme que el liderazgo que se asocia más a las mujeres, basado en la inteligencia emocional y una comunicación efectiva, es el mejor para construir una cultura organizacional sólida en la que florezca una responsabilidad social sostenible y aceleradora de resultados.

Un o una líder que se comunica de manera clara, transparente y empática es capaz de inspirar confianza y compromiso en su equipo. Esta confianza es clave para el éxito de cualquier estrategia de responsabilidad social, ya que las plantillas comprometidas son más propensas a alinearse con los valores éticos de la organización y a trabajar hacia objetivos comunes. Y a mayores, esto lo notan mucho, para bien, todos los públicos de interés de la empresa.

Así que, sí. Si me lo permites, y mientras la lógica y necesaria evolución social diluya las diferencias entre géneros y podamos hablar de características de personas en vez de uno u otro sexo, déjame escribir que el liderazgo femenino es la clave del éxito para las empresas responsables, estén estas lideradas por hombres o mujeres.

Inteligencia emocional para liderar la responsabilidad

Profundicemos un poco ya sin sesgos de género. El liderazgo emocionalmente inteligente, es decir, ejercido por personas con una sólida inteligencia emocional, es el más efectivo para integrar de manera eficiente la sostenibilidad en la cultura corporativa. Es así porque este tipo de liderazgo se enfoca en entender y gestionar las emociones tanto propias como de las demás personas, permitiendo una gestión más auténtica y respuestas mucho más adecuadas a cada situación y a cada persona.

En esencia, se trata de diferenciar muy bien entre el poder y la autoridad, y combinarlos con maestría, ya que liderar no es solo mandar (que sería el poder), es algo mucho más amplio que alcanza todo su potencial cuando se ejerce también y sobre todo desde la autoridad.

Me gusta mucho compartir la metáfora de la silla y el culo con la que aprendí en su momento a diferenciar un jefe o una jefa de un o una líder. Quien ejerce el poder, o dicho de otra forma, “jefe”, es la persona que manda solo desde su silla, que es una acertada representación del rol que ocupa en la empresa. Y si no, recuerda los tipos de silla que se ven en las organizaciones... La silla de dirección, la silla de responsable de departamento, la silla de CEO... Quien manda lo hace desde el poder que le da su puesto en la jerarquía, y las personas respetan ese poder, pero solo hasta cierto punto. Y luego está el culo que se sienta en la silla, que se refiere a la persona. Así, quienes

mandan desde ahí, no lo hacen desde el poder, sino desde la autoridad que le da su estilo de liderazgo personal, y la autoridad es algo que las demás personas te dan o no te dan, ya no tiene nada que ver con el rol que ocupas, ni con lo grande o cara que sea tu silla. Combinar culo y silla es el reto.

Un ejemplo bastante significativo de cómo el liderazgo influye en la gestión de la empresa es la evaluación del desempeño, un proceso esencial a mi modo de ver en cualquier organización. Es de hecho una de las formas de comunicación más importantes y delicadas que un o una líder debe saber manejar bien: retroalimentar las conductas y resultados de las personas de su equipo.

Cuando la evaluación del desempeño se realiza correctamente, es capaz de impulsar la motivación y la productividad. En cambio, una retroalimentación mal gestionada puede generar efectos muy negativos y persistentes, como la desalineación de las personas de la empresa con sus objetivos o el “despido interior” de miembros de la plantilla.

Aquí te traigo más razones para afirmar que liderar no es sólo hablar, mandar o decir lo que hay que hacer. En el liderazgo responsable, la escucha es casi más importante que la emisión de mensajes. Como está más que demostrado, la cultura organizacional está profundamente influenciada por la capacidad de quienes lideran para escuchar activamente a sus colaboradores y colaboradoras de forma empática, que es el nivel más alto. Escuchar con todos los sentidos y con la percepción emocional encendida, le permite al jefe o a la jefa comprender mejor las necesidades y preocupaciones de sus equipos y, por tanto, tomar mejores decisiones empresariales.

De nuevo, en lo más básico, se trata de mirar la responsabilidad social de la empresa o la gestión sostenible como un ejercicio de comunicación que comienza en la forma en la que una empresa se comunica internamente, y se extiende a cómo se comunica y relaciona con el mundo exterior, es decir, con todos los grupos que le afectan o a los que afecta, que son sus grupos de interés.

Por tanto, el liderazgo basado en la inteligencia emocional, que tiene en la comunicación asertiva y la empatía sus grandes herramientas, es clave para integrar la sostenibilidad en la cultura corporativa de manera efectiva. Por ahí hay que empezar en la mayoría de los casos de implementación de este tipo de gestión. Tenlo en cuenta. ¿Cómo lideras tú?



Estrategias prácticas para un liderazgo responsable

Como deseo que hayas podido concluir hasta aquí, el liderazgo responsable y emocionalmente inteligente es esencial para crear un entorno de trabajo positivo y resiliente en el que la responsabilidad social de tu empresa tiene recorrido y ofrece todas las ventajas que es capaz de dar a una organización. Pero, ¿cómo hacerlo? ¿Cómo convertirte en ese líder o esa líder que tu pyme necesita?

Y aunque no es objeto de este libro, aquí te dejo algunas estrategias básicas que te ayudarán a desarrollar y fortalecer este tipo de liderazgo desarrollando tu propia inteligencia emocional. Es un breve adelanto complementario a las prácticas, herramientas y recursos que encontrarás en el capítulo 6 enfocados a la implementación en tu pyme de la gestión responsable.

1 Desarrollo de la autorregulación

DEDICA TIEMPO A CONOCERTE

La autoconciencia o autoconocimiento implica que quienes lideran se conocen, saben reconocer sus emociones y comprender cómo estas afectan a su comportamiento y decisiones. Es el mejor camino para llegar a la autorregulación eficaz, que es la capacidad de gestionar esas emociones manteniendo el equilibrio, la asertividad y la objetividad, especialmente en situaciones de estrés. Suena bien, ¿verdad?

Técnicas de respiración o meditación antes de responder a un conflicto en el equipo, un diario para reflexionar sobre las emociones y cómo estas han influido en las interacciones diarias, o hábitos de este estilo, mejoran mucho y muy rápido el autoconocimiento. Ese es el pilar de toda la inteligencia emocional, y te permite identificar los patrones de comportamiento que necesitan ser ajustados. Merece la pena.

2 Comunicación clara y asertiva

CUIDA TU FORMA DE COMUNICARTE

La comunicación asertiva implica expresar las ideas y expectativas de manera clara y directa, evitando malentendidos y asegurando que cada miembro del equipo comprende su rol y sus responsabilidades.

Cuidar tu forma de comunicarte asertivamente implica dar *feedback* constructivo enfocado en los hechos, manejar conflictos con calma, negociar plazos con flexibilidad, clarificar tareas para evitar desvíos, reconocer logros y errores de manera específica y comunicar cambios importantes resumiendo los puntos clave, entre otros muchísimos ejemplos. Son casos de aplicación que ilustran bien cómo una comunicación clara y directa puede mejorar el liderazgo, y de esta forma la colaboración e interdependencia en el equipo.

3 Fomento de la empatía y las habilidades sociales

ENTIENDE DE VERDAD PARA DECIDIR MEJOR

La empatía permite a quienes lideran entender las emociones y perspectivas de sus empleados y empleadas, algo esencial para construir relaciones sólidas, gestionar conflictos de manera efectiva y tomar mejores decisiones en la ardua y complicada tarea de gestionar personas.

La empatía en el liderazgo es escuchar activamente a tu gente en las reuniones, asegurándote de comprender sus preocupaciones antes de tomar decisiones. También es considerar el bienestar del equipo al redistribuir tareas, saber cuándo alguien enfrenta una situación personal difícil y tenerlo en cuenta... Además, en la resolución de conflictos, liderar con empatía es facilitar discusiones donde ambas partes pueden expresar sus sentimientos y llegar a soluciones justas.

La empatía también implica tomar decisiones importantes consultando al equipo para entender cómo les afectará, o apoyar el desarrollo profesional de los emplea-

dos y empleadas reconociendo sus inseguridades y brindando recursos para su crecimiento. Son habilidades, sin duda, que destacan a las personas que lideran desde la autoridad que le brinda su equipo más que desde el poder que le da su puesto.

4 Gestión de conflictos con inteligencia emocional

USA EL CONFLICTO PARA CRECER

Los conflictos son inevitables, y quien lidera con inteligencia emocional sabe abordarlos como oportunidades de crecimiento. Esto empieza en la empatía, escuchando a todas las partes involucradas, entendiendo sus preocupaciones, y sigue por las habilidades sociales que perfecciona la inteligencia emocional para trabajar hacia una solución mutuamente beneficiosa. Todas las partes ganan y pierden algo.

Un o una líder que maneja bien los conflictos promueve la resolución colaborativa. Además, utiliza los conflictos como momentos de aprendizaje, los aprovecha, revisando procesos y evitando futuros errores. Mediar en desacuerdos fortalece las relaciones laborales, y fomentar debates abiertos en lugar de evitarlos permite tomar decisiones estratégicas más sólidas y respaldadas por el equipo. Este enfoque de liderazgo resuelve los conflictos y mejora la cohesión, la colaboración y el desarrollo de las personas.

5 Promoción del bienestar y el desarrollo del talento

GESTIONA LA FELICIDAD Y GESTIONARÁS EL ÉXITO

El liderazgo responsable se centra en el bienestar de sus empleados y empleadas, y en su desarrollo continuo. Eso incluye proporcionar oportunidades de formación y apoyo para el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la tan demandada conciliación.

Es fundamental ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, reconociendo y recompensando los logros de las personas, porque eso es lo que más las motiva a contribuir al éxito de la empresa. Sentir que están desarrollándose y que son cada vez más competentes son grandes movilizadores de las conductas personales. Por eso son tan potentes iniciativas como programas de mentoría interna entre personas de distintos rangos y departamentos de la empresa, o planes de carrera personalizados y coherentes con el desempeño individual.

Y también es importante ofrecer herramientas de autocuidado, por ejemplo con la implementación de programas de bienestar como el acceso a sesiones de yoga, mindfulness o apoyo psicológico, que mejoran la salud y la motivación del equipo. Además, políticas como horarios flexibles o posibilidad de trabajo remoto, ayudan a equilibrar la vida personal y profesional, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral.

Al priorizar la salud mental y el reconocimiento, quienes lideran crean un ambiente positivo y comprometido, que impulsa tanto el bienestar de la plantilla como el éxito sostenido de la organización. No es hacer feliz por hacer feliz, es usar esa felicidad como motor de la empresa.

6 Cultura de transparencia y coherencia

SÉ COHERENTE Y DALE IMPORTANCIA A TU PALABRA

La coherencia entre lo que quien lidera dice y hace es crucial para construir confianza dentro del equipo. No hay nada que dé más seguridad a las personas que la previsibilidad, la certidumbre. Por eso, la transparencia en tus decisiones y procesos refuerza esa seguridad y por tanto la confianza, y asegura la alineación de las personas con los valores de la organización.



Cumplir promesas, actuar de manera consistente con los valores que se promueven, ser transparente en las decisiones, admitir errores y aplicar políticas de manera justa, son acciones que refuerzan la seguridad y la previsibilidad en el entorno laboral. Esta coherencia ayuda a construir un equipo más unido, comprometido y enfocado en objetivos comunes.

7 Evaluación y adaptación continua

CULTIVA TU PENSAMIENTO CRÍTICO SOBRE TODO CONTIGO

Un liderazgo efectivo requiere una evaluación y adaptación constante para responder a los cambios internos y externos. Liderar bien es un trabajo de autoevaluación continua.

Esto implica estar dispuesta o dispuesto a reevaluar tus propias estrategias, aceptar el *feedback* de otras personas con humildad y apertura, y realizar todos los ajustes que consideres necesarios.

Por ejemplo, si un proyecto no está alcanzando tus objetivos, un buen liderazgo revisaría los métodos utilizados y haría los cambios que hagan falta en lugar de insistir en lo que no funciona. Por eso, escuchar lo que dice el equipo, aunque sean críticas poco agradables, se debe tener en cuenta y usarlo para fortalecer conductas más útiles.

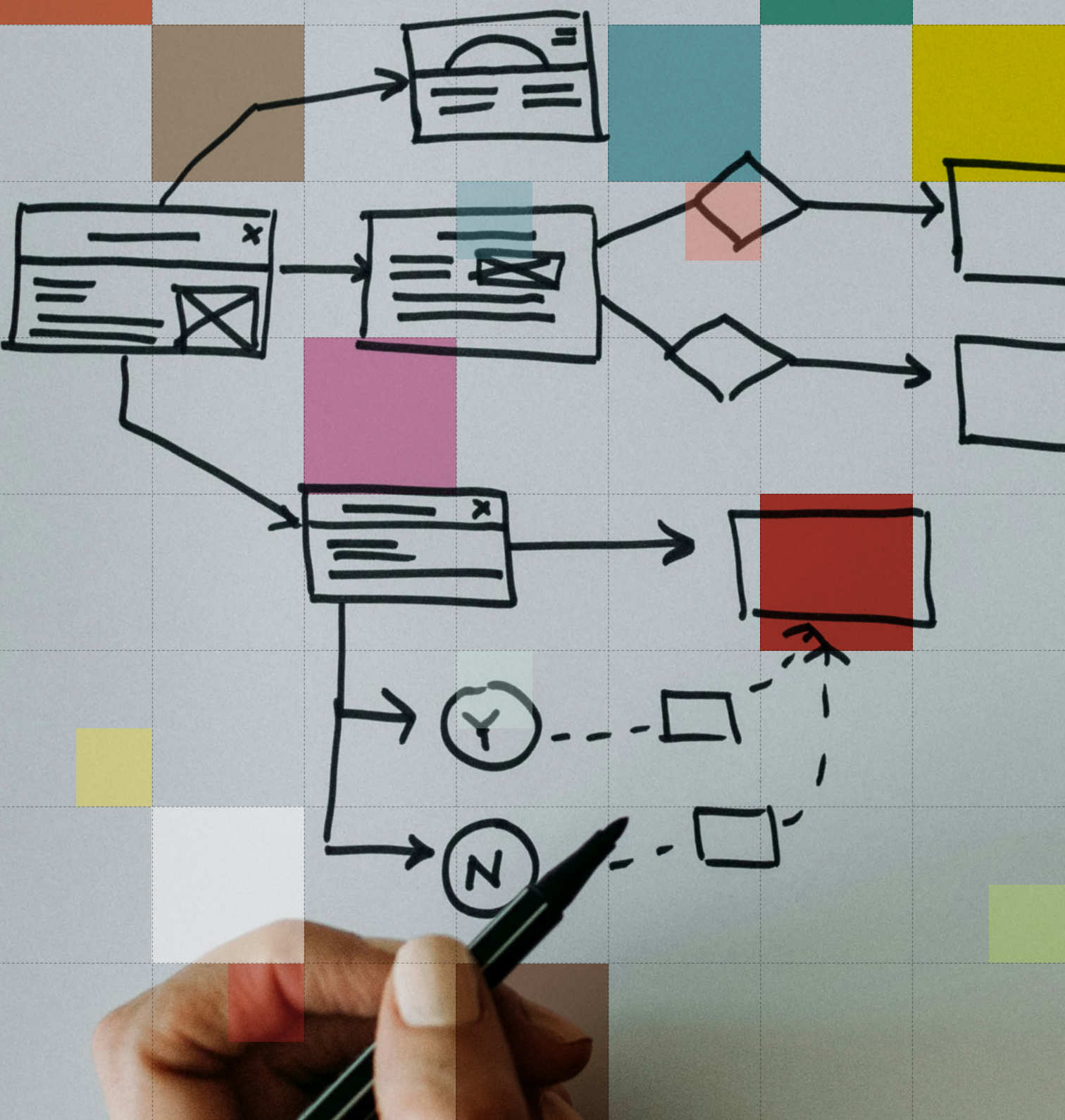
Además, frente a cambios como nuevas tecnologías o métodos diferentes de trabajo, como puede ser actualmente el teletrabajo, quien lidera da ejemplo de adaptación ajustando las tácticas y facilitando los recursos, tanto materiales como formativos, para mantener competitivo al equipo.

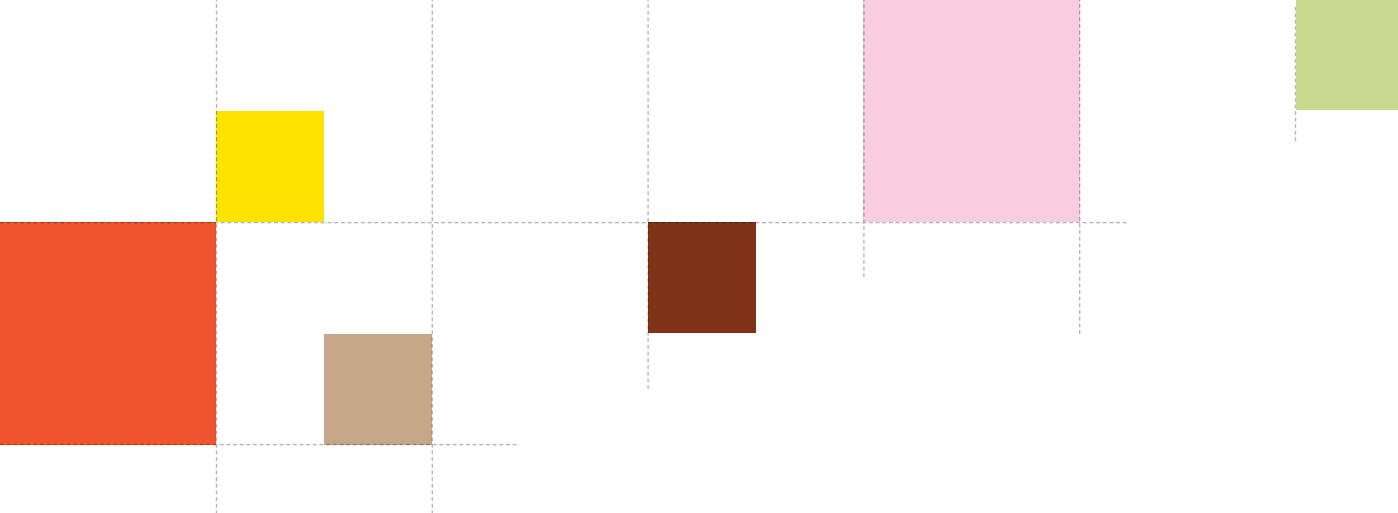
Esta práctica de autoevaluación y adaptación constante garantiza un liderazgo que responde eficazmente a los desafíos y aprovecha las oportunidades.



06

Herramientas y recursos
para implementar la
gestión sostenible





Cómo realizar un diagnóstico inicial de responsabilidad social

El primer paso para integrar la gestión sostenible en el día a día de una pequeña o mediana empresa es realizar un diagnóstico detallado de su responsabilidad social para evaluar el estado inicial o el punto de partida. Este diagnóstico ofrece una fotografía precisa de las prácticas, identificando tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora. Solo a partir de este análisis se pueden establecer acciones estratégicas que sean coherentes, efectivas y alineadas con los valores empresariales.

Por tanto, el principal objetivo es evaluar el estado actual de la empresa en relación con la sostenibilidad de triple impacto. Se trata de identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo en los tres pilares fundamentales: social, ambiental y económico. Este diagnóstico inicial sirve como base para crear una estrategia sólida, que además de cumplir con las normativas vigentes, aporte un valor diferencial a tu negocio haciendo tu pyme más rentable y más resistente.

ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA EMPEZAR A DIAGNOSTICAR

1 Cuestionario de autoevaluación de la sostenibilidad en la gestión

Un cuestionario de autoevaluación es una herramienta eficaz para empezar a evaluar de manera rápida y sencilla tus prácticas actuales. Puedes encontrarlos en webs, facilitados por organismos públicos o sectoriales, o trabajarlos con profesionales o empresas consultoras. En cualquier caso, el cuestionario debe abarcar tres áreas clave:

- **Social:** analizando condiciones laborales, bienestar de la plantilla, indicadores de diversidad e inclusión, etc.
- **Ambiental:** haciendo zoom en la gestión de recursos, eficiencia energética, reducción de emisiones y residuos, entre otros indicadores importantes.
- **Económico:** midiendo la transparencia financiera, las prácticas de compra responsable o relaciones con empresas proveedoras, y rentabilidad a largo plazo.

Un cuestionario, sea cual sea la fuente que tomes de referencia -normalmente alguno de los modelos o estándares más reconocidos- permite identificar las prioridades y establecer un plan de acción claro hacia el avance. Además, facilita la implicación de las diferentes áreas de la empresa, que se verán reflejadas en los resultados, promoviendo un enfoque transversal de la sostenibilidad y comprendiendo su alcance real.

Te dejo aquí el enlace a un cuestionario online del Modelo 3impact que yo he desarrollado y que uso en mis consultorías de empresa. El cuestionario se enmarca en la primera fase de inmersión, y te puede ayudar a hacer tu primer acercamiento. No te

asustes si en muchas preguntas debes elegir la opción ‘No lo tengo claro’, porque muy posiblemente gestionas con más responsabilidad de la que piensas pero aún te cuesta identificarlo. El cuestionario es solo un primer paso para tomar conciencia.

<https://bit.ly/Inmersión3impact>



EL MODELO 3IMPACT

3impact es más que un modelo de gestión. Lo he diseñado como una guía práctica para que las empresas, sobre todo las pymes, encuentren en su responsabilidad social el motor estratégico que las impulse a ser más competitivas, resilientes y sostenibles. Busca, sobre todo, alinear el liderazgo y la cultura corporativa con un propósito social claro, y convertir la sostenibilidad en el pilar fundamental de la actividad diaria, para generar beneficios económicos, sociales y ambientales.

El modelo avanza en cuatro etapas: la **Fase de Inmersión** permite diagnosticar la situación inicial y definir el propósito social; la **Fase de Diseño** consolida la misión, visión y valores, integrándolos en la estrategia y la comunicación; la **Fase de Acción y Repercusión** materializa el cambio con políticas, códigos y acciones concretas; y, finalmente, la **Fase de Maduración** asegura el seguimiento y sostenibilidad de las iniciativas, garantizando la mejora continua y su impacto a largo plazo.

Este modelo es muy versátil y adaptable, práctico y profundamente humano. En el corazón de **3impact** están las personas. El modelo tiene una sólida base en la inteligencia emocional y el liderazgo consciente, para involucrar a toda la organización, desde la dirección hasta el último rol del organigrama.

2 Análisis DAFO en sostenibilidad

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) aplicado a la sostenibilidad permite visualizar cómo se integran los principios ambientales, sociales y económicos dentro de la empresa.

Es la siguiente herramienta que puede verte bien aplicar tras la auditoría o cuestionario inicial, porque permite reflexionar bien sobre los resultados y marcar aún más claramente las prioridades.

Para identificar **fortalezas**, pregúntate: ¿qué prácticas de sostenibilidad ya tienes implementadas y son efectivas? ¿Qué te está dando ya buenos resultados?

En la búsqueda de **oportunidades**, hazte esta pregunta: ¿qué cambios pueden aumentar el impacto positivo de tu empresa? Esto puede incluir tendencias del sector, subvenciones para iniciativas sostenibles o sugerencias de la clientela.

En cuanto a la identificación de las **debilidades**, las preguntas serían: ¿dónde está fallando tu empresa en su responsabilidad social? ¿Qué demandas del personal o de la clientela, por ejemplo, no estás cumpliendo? ¿Qué se espera de ti que no estás haciendo? Y aquí identificas áreas que requieren mejoras.

Y ya, hablando de las **amenazas**, las preguntas que mejor pueden funcionar son: ¿qué riesgos externos pueden impactar negativamente en las prácticas responsables? ¿Qué te puede hacer incumplir tus compromisos, ya sean obligatorios por ley o voluntarios? Aquí pueden surgir cambios legislativos, presión de los consumidores y consumidoras, o acciones exitosas de una competencia más responsable o sostenible que tú.

Haciendo un análisis compartimentado identificarás carencias, sí, pero también se te harán más visibles las amenazas que se ciernen sobre tu negocio, y por supuesto visualizarás las oportunidades de crecimiento a través de la mejora de tu gestión con la sostenibilidad.

Por poner un ejemplo que te sirva, mira este DAFO de un restaurante que acaba de iniciar su camino en la implementación de la sostenibilidad en su gestión.

Fortalezas

Cultura organizacional consolidada con un equipo cohesionado y baja rotación.

Compromiso con ingredientes frescos, locales y opciones sostenibles.

Capacidad de adaptación rápida debido a su tamaño (51 personas en plantilla).

Presencia sólida en redes sociales que facilita comunicar avances en sostenibilidad.

Debilidades

Falta de medición de impactos ambientales y sociales (residuos, huella de carbono).

Dependencia de empresas proveedoras no certificadas o no responsables.

Incumplimiento de la obligatoriedad en el Plan de Igualdad.

Formación limitada de la plantilla en prácticas sostenibles y propósito social.



Oportunidades

Creciente demanda de consumidores y consumidoras conscientes y responsables.

Ayudas públicas y subvenciones para sostenibilidad (residuos, energía).

Mayor disponibilidad de empresas proveedoras locales y ecológicas.

Uso de herramientas digitales para medir y reportar avances en sostenibilidad.

Amenazas

Competencia cercana que ya implementa estrategias de sostenibilidad.

Sanciones si no se adaptan prácticas sostenibles de legislaciones aplicables a su tamaño.

Parte de la clientela no valora los esfuerzos en sostenibilidad.

3 Benchmarking de sostenibilidad

El benchmarking es una herramienta estratégica que permite a las pymes aprender de otras empresas líderes del sector que ya han implementado estrategias de responsabilidad social con éxito. Este enfoque de comparación no consiste en copiar por copiar, sino en impulsar la mejora continua de las empresas y ayudarlas a definir metas claras y realistas aprovechando la experiencia de otras. Consiste en identificar, analizar y adaptar buenas prácticas de otras marcas que ya han sacado buen rendimiento de aspectos clave de la sostenibilidad

El benchmarking es especialmente útil, precisamente, para las pymes, ya que ofrece una guía basada en resultados tangibles, ahorrando recursos y tiempo en el desarrollo de estrategias desde cero porque te permite:

- 1 **Aprender de las mejores prácticas:** descubre iniciativas innovadoras de tu sector en sostenibilidad, desde la gestión de residuos hasta la integración de la ética en la cadena de suministro o la forma de contarlo.
- 2 **Inspirarte en cómo miden y evalúan el desempeño:** compárate con los indicadores de sostenibilidad que publican empresas de tu sector, como la huella de carbono, el porcentaje de materiales reciclados utilizados o la inversión en programas comunitarios.
- 3 **Identificar oportunidades de mejora:** analiza bien qué prácticas pueden implementarse de manera viable según los recursos y capacidades de tu empresa.
- 4 **Establecer metas alcanzables:** fíjate objetivos que estén alineados con las realidades de tu mercado y las expectativas de tus partes interesadas (clientela, empresas proveedoras, plantilla, etc.).

CÓMO REALIZAR UN BENCHMARKING EFECTIVO EN RSC:

- 1 **Define el objetivo del benchmarking.** ¿Buscas mejorar procesos internos, como la gestión energética? ¿Quieres optimizar el impacto social a través de programas comunitarios? Es importante establecer un enfoque claro para garantizar los resultados más precisos posible.
- 2 **Selecciona empresas de referencia.** Hay que cuidar el proceso desde estas primeras etapas, e identificar, para compararte, empresas del sector que despierten o destaquen en el desempeño de su responsabilidad social. No hace falta quedarse en el sector propio y elegir solo competidores directos; puedes incluir grandes corporaciones, ONG o empresas de otros sectores con iniciativas replicables. En cualquier caso, es recomendable usar fuentes confiables como rankings de sostenibilidad o estudios de caso en portales especializados. Te dejo aquí algunos ejemplos: MERCO Responsabilidad ESG (España), Premios Andalucía + Social, Premios SERES a la Innovación y Compromiso Social, o portales y redes especializadas como corresponsables.com, Observatorio de la RSC, Forética, y publicaciones académicas universitarias, como hace la propia Universidad de Huelva.
- 3 **Recolecta y analiza datos.** Revisa también reportes de sostenibilidad de otras empresas, entrevistas con líderes de responsabilidad social, publicaciones académicas y todo lo que hayas recogido de las empresas elegidas. En este punto es importante empezar a identificar métricas clave para tu propia actividad, inspirándote en lo que estás analizando, como emisiones de CO₂ por unidad producida, reducción de residuos, políticas de diversidad e inclusión implantadas, códigos éticos, etc.
- 4 **Adapta las prácticas a la realidad de tu pyme.** Con todo lo que analizas, toca llevar tus ideas inspiradas al día a día de tu actividad, sabiendo que no todas las estrategias van a ser directamente transferibles. Es momento de analizar cómo personalizarlas según el tamaño, presupuesto y objetivos de tu empresa, y convertirlas en tareas concretas o proyectos tangibles. El cómo hacer esto, creando metas inteligentes con sus indicadores de evolución, lo verás descrito más adelante en este mismo capítulo.

* Caso práctico: aplicando benchmarking en una pyme

Imaginemos una pyme del sector textil que quiere reducir su impacto ambiental. Al realizar benchmarking, identifica que una empresa líder en sostenibilidad ha implementado con éxito el uso de tintes ecológicos y la optimización del consumo de agua en sus procesos. Y su propietario piensa en algunas acciones que son transferibles.

- Adaptar los tintes ecológicos según los proveedores disponibles localmente.
- Invertir en formación de sus responsables para reducir el consumo de agua en el teñido de telas.
- Organizar un grupo interno de trabajo para reducir el uso de recursos naturales.

Si avanza en la implementación de estas metas, define acciones e indicadores de seguimiento -como veremos enseguida-, y evalúa su progreso, esta pyme podría comunicar buenos resultados en su primer reporte de sostenibilidad, fortaleciendo su reputación y atrayendo a una clientela consciente y, por qué no, posibles subvenciones.



4 Mapa de proceso

Un mapa de procesos es una herramienta muy útil para visualizar de manera clara y estructurada las actividades clave de una empresa. Es más que un diagrama técnico, se trata de una guía que ayuda a identificar oportunidades para integrar mejoras sostenibles en la operación diaria, y por eso es muy útil para las pymes, donde no siempre se tienen los procesos documentados o no todo lo bien que desearían.

Este mapa permite comprender cómo interactúan los recursos, las personas y las actividades en cada etapa, asegurando que la sostenibilidad no sea un esfuerzo aislado o algo más que cumplir, sino una pieza fundamental de la gestión que la hace más efectiva y más rentable porque ofrece una radiografía clara de la empresa. Por eso, de nuevo, entre otras ventajas, el mapa de procesos:

- Facilita la toma de decisiones.
- Detecta áreas donde se generan mayores impactos ambientales, como el consumo energético o la generación de residuos.
- Identifica oportunidades para mejorar las condiciones de trabajo, fortaleciendo la motivación y el bienestar del equipo.
- Optimiza el uso de recursos, reduciendo costes y aumentando la eficiencia.

CÓMO CREAR UN MAPA DE PROCESOS ENFOCADO EN LA SOSTENIBILIDAD

- 1 **Define el alcance del análisis.** Antes de empezar, es importante delimitar qué procesos se van a mapear: ¿vas a analizar toda la empresa o solo una parte clave, como la producción o la logística? ¿Cuál es el objetivo principal? Reducir emisiones, optimizar recursos, mejorar las condiciones laborales... Hay muchas opciones, por eso hay que decidirse.

- 2 **Identifica los procesos clave.** Clasificar los procesos en tres grandes categorías te puede ayudar a definir el alcance.
 - **Estratégicos:** directamente relacionados con los objetivos de la empresa, como el desarrollo de productos o servicios.
 - **Operativos:** los que forman parte del día a día, como la producción, la distribución o la atención a la clientela.
 - **De soporte:** aquellos que respaldan la operación, como recursos humanos, comunicación corporativa o tecnología.
- 3 **Recopila información relevante.** Ahora toca examinar cada proceso dentro del alcance seleccionado para entender:
 - **Entradas:** ¿qué recursos (energía, materiales, tiempo) se utilizan?
 - **Actividades:** ¿cómo se desarrollan las tareas?
 - **Salidas:** ¿qué productos, servicios o residuos genera cada actividad?
- 4 **Diseña el mapa.** Representa los procesos usando diagramas de flujo o herramientas digitales que faciliten la visualización. Cada paso debe reflejar las interacciones entre recursos, personas y resultados. Para ello, puedes usar herramientas como Lucidchart o Canva, que son intuitivas y accesibles para pequeñas empresas, o Bizagi Modeler, que es una herramienta más avanzada si en tu empresa los procesos son más complejos. Sea cual sea la que uses, lo importante es que queden visualmente muy claros los puntos en los que los procesos se conectan o se influyen mutuamente.
- 5 **Prioriza mejoras sostenibles.** Una vez visualizados los procesos, identifica aquellos con mayor impacto y prioriza acciones de mejora. Te sugiero considerar tanto el impacto como la viabilidad de los cambios, para no construir castillos en el aire.

* Ejemplo práctico: pyme del sector alimentario

Imaginemos una pyme que produce mermeladas artesanales.

Su mapa de procesos revela tres áreas clave:

1

Producción: lavado, pelado y cocción de frutas.

- **Impacto detectado:** alto consumo de agua y generación de residuos orgánicos.
- **Acción sostenible propuesta:** implementar un sistema de reciclaje de agua y compostar los restos de frutas.

2

Empaquetado: envasado y etiquetado de los productos.

- **Impacto detectado:** uso de plásticos no reciclables.
- **Acción sostenible propuesta:** cambiar a envases de vidrio y etiquetas biodegradables.

3

Distribución: transporte a puntos de venta.

- **Impacto detectado:** elevadas emisiones por rutas poco optimizadas.
- **Acción sostenible propuesta:** colaborar con distribuidores locales y rediseñar las rutas.



Realizar un diagnóstico inicial exhaustivo es el primer paso para que cualquier pyme pueda alinear sus operaciones con los principios de responsabilidad social de manera efectiva. Y para lograrlo, puedes usar cualquiera de estas herramientas o una combinación de ellas, en función de tu propia naturaleza, tamaño, actividad o tiempo disponible.

Lo importante es comenzar a andar.

Merece la pena, porque este análisis permitirá identificar áreas de mejora y descubrir nuevas oportunidades de negocio vinculadas a la sostenibilidad. El objetivo es hacer de la responsabilidad social un motor de crecimiento rentable y competitivo que permita a la empresa ser más exitosa y eficiente, además de cumplir la ley y adelantarse a las nuevas normativas que evolucionan.

Cómo definir misión, visión y valores

La misión, la visión y los valores de una empresa no son simplemente frases bonitas que figuran en la web corporativa o en un vinilo olvidado en alguna pared de la entrada o en la sala de reuniones. Son la base de la identidad de la empresa, el corazón y la brújula que deberían orientar cada decisión y cada acción. Siempre están presentes, porque es imposible trabajar sin estos elementos fundamentales para el trabajo colectivo, así que si la empresa no los ofrece, su gente los genera. En este caso, muy posiblemente no estarán alineados con los objetivos de la organización y no todas las personas tendrán los mismos. Ese es el problema.

Por eso, es importante definirlos claramente y sin dudas, para que toda la organización pueda caminar en el mismo sentido. Y por eso, cuando se integran los principios de la responsabilidad social en la Misión, Visión y Valores de una marca, así con mayúsculas, dejan de ser un ejercicio de marketing para convertirse en una declaración de intenciones capaz de transformar la empresa, su entorno y, por qué no, capaz de transformar el mundo. Y es que las pymes son la mayoría, como ya has leído en varias ocasiones, así que tienes en tus manos más poder del que se te reconoce.

Por tanto, si has llegado hasta aquí en la lectura de esta guía de acción, tómate el tiempo necesario para mirar hacia dentro y preguntarte para qué existe realmente tu empresa, qué impacto quiere tener y cómo puede contribuir al bien común. Lo que escribas en este ejercicio, y lo que construyas en torno a esas preguntas, será el motor que impulse a tu organización hacia un futuro sostenible, rentable y lleno de sentido.

Un propósito que emocione, una dirección que inspire

Antes de empezar a reflexionar, deberías romper algunas creencias. Hablar de misión, visión y valores puede sonar a ejercicio complicado y teórico, pero es todo lo contrario: es la práctica más esencial de cualquier organización y no tiene por qué ser ni difícil ni aburrido. La misión responde al “para qué” de tu empresa: ¿para qué existe? La visión es el “hacia dónde va”: ¿qué deseas construir? Y los valores son el “cómo”: ¿cómo vas

a llegar ahí sin perder el rumbo? Pregúntate también si todas las personas de tu pyme responden igual a esas preguntas.

Cuando integramos la responsabilidad social, la sostenibilidad, en el ejercicio de redefinir y consensuar misión, visión y valores, cada palabra se carga de propósito. Ya no se trata solo de vender o crecer, sino de dejar un impacto positivo, de aportar algo que haga relevante la actividad de tu pyme para quienes compran y quienes viven en el mundo que tu actividad afecta. Dicho de otro modo, es responder a estas otras preguntas: ¿qué compran las personas cuando adquieren tu servicio o tu producto además de tu servicio o tu producto? ¿Por qué elegirte a tí? Cuando leas el próximo apartado, dedicado al propósito social, quizás encuentres más sentido a estas preguntas.

Y aquí entra la magia de las pymes. Su tamaño, su cercanía, su capacidad para escuchar con empatía y responder rápido, les permite traducir los grandes desafíos globales en soluciones concretas y cercanas. A menudo con bastante más facilidad y eficacia que las grandes corporaciones.

Para una empresa, independientemente de su tamaño o de su actividad, definir su misión, visión y valores desde su responsabilidad social es, en esencia, declarar su intención de ser parte de la solución que necesita nuestra sociedad, y de paso, fortalecerse también económicamente.

Herramientas prácticas para definir los tuyos

1 Taller de cocreación

Consiste en decidir en grupo quiénes somos y quiénes queremos ser como empresa. Un buen punto de partida es organizar un taller de cocreación en el que se invita a las personas que componen tu empresa a reflexionar de forma colectiva. Es importante que participen representantes de las distintas áreas, niveles jerárquicos y, si es posible, incluso personas de la clientela habitual o de las principales empresas proveedoras que conozcan bien la realidad de tu pyme.

El objetivo es facilitar un espacio donde todas las personas puedan aportar su visión de lo que tu empresa representa y de cómo puede integrar principios de sostenibilidad, equidad y responsabilidad.

Un taller de cocreación es un formato en el que se descubren ideas brillantes que nunca se habrían encontrado de otra forma. Y, lo más importante, consiguiendo que las personas se sientan parte de la misma misión, la misma visión y los mismos valores empresariales. Porque cuando estos elementos fundamentales de la cultura corporativa de una empresa se construyen en equipo, se vuelven reales y no palabras huecas en un papel o en una pared cualquiera.

UN EJEMPLO PARA MODELAR

Imagina esto. En un rincón del sur de España, “Sabores del Campo”, una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de alimentos frescos y artesanales, decide dar un paso adelante en su compromiso con la sostenibilidad. Con más de veinte años de trayectoria y 51 personas en plantilla, la empresa entiende que su misión y valores necesitan reflejar esta nueva etapa, en la que la sostenibilidad no es solo una tendencia, sino un eje estratégico. Así nace la idea de organizar un taller de cocreación que reúna a las voces más importantes de su cadena de valor.

Al taller se convoca a representantes de todos los departamentos clave: Marta, del equipo de producción; Jaime, del área de marketing; Laura, de ventas; y Tomás, encargado de logística. También se invita a dos voces externas: Elena, una chef local y clienta habitual que destaca por su pasión por la alimentación sostenible, y Roberto, un proveedor de agricultura regenerativa que abastece a la empresa con hortalizas frescas y de proximidad.

HAZ UNA INTRODUCCIÓN Y DA CONTEXTO

El taller comienza con una breve introducción liderada por Sofía, la gerente y facilitadora de la sesión, quien explica el objetivo: redefinir la misión y los valores de “Sabores del Campo” para alinearlos con su compromiso con el medioambiente y la comunidad. *“Hoy construiremos algo que nos representará como equipo y como empresa en este nuevo camino hacia la gestión responsable”*, dice Sofía con entusiasmo.

Para romper el hielo, Sofía pide que cada participante comparta una palabra que, en sus respectivas opiniones, conecte actualmente a la empresa con la sostenibilidad teniendo en cuenta el triple impacto social, ambiental y económico. Las respuestas son tan variadas como inspiradoras: “naturaleza”, “cuidado”, “calidad”, “compromiso”... Estas ideas siembran las primeras semillas del taller y ponen en contexto a quienes participan.

INVITA A REVISAR LOS VALORES

El primer bloque del taller se centra en identificar los valores fundamentales que guían a la empresa. En pequeños grupos mixtos, quienes participan reflexionan sobre los principios que ya están presentes en su trabajo diario y aquellos que deben fortalecerse para ser coherentes con su nuevo compromiso sostenible.

Tras media hora de animados debates y lluvia de ideas en coloridos post-its, surgieron propuestas clave. Marta, del equipo de producción, destacó la importancia del “respeto al entorno” y cómo esto ya influía en su forma de trabajar al minimizar los residuos generados en la planta. Laura, del área de ventas, habló del “compromiso local” y la importancia de colaborar con empresas proveedoras cercanas como la de Roberto. Al final, los valores consensuados fueron: **respeto al entorno, compromiso local y calidad.**

PROPÓN LA REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN

El siguiente paso es analizar la misión actual de la empresa, partiendo de una frase que había acompañado a “Sabores del Campo” desde sus inicios: *“Ofrecer alimentos frescos y artesanales para el disfrute de nuestros clientes.”* Aunque representaba la esencia original del negocio, todas las personas que participan coinciden en que no refleja el nuevo enfoque de compromiso ambiental y con la comunidad local.

Divididos nuevamente en grupos, quienes participan trabajan en borradores de una nueva misión. Como guía, Sofía pide que cada grupo responda a tres preguntas clave: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, y ¿qué impacto queremos generar?

Cada grupo hace su propuesta, pero el liderado por Jaime ofrece una que gusta a la mayoría: *“Producimos alimentos frescos y sostenibles, fomentando una cadena de valor que respeta la naturaleza y apoya a nuestra comunidad.”* Tras pequeños ajustes con matices de las propuestas de otros grupos y una votación final, el equipo adopta esta frase como la nueva misión oficial de la empresa:

“Producimos alimentos frescos y sostenibles, fomentando una cadena de valor local que respeta la naturaleza, apoya a nuestra comunidad y promueve una alimentación saludable.”

CIERRA BUSCANDO EL VÍNCULO EMOCIONAL

El taller concluye con una puesta en común en la que cada participante comparte lo que más valora del proceso iniciado por la empresa. Elena, la chef invitada, elogia la oportunidad de participar: *“Como clienta, ahora me siento más conectada con lo que hacéis. Este compromiso sostenible me reafirma como vuestra clienta fiel.”* Roberto, el proveedor, destacó que la misión refleja perfectamente lo que busca en sus socios: compromiso y coherencia.

Para Sofía, el resultado fue más que una frase y unos valores en papel: *“Hoy construimos algo que nos une como equipo y nos conecta con nuestro entorno. Esta misión será nuestra brújula.”*

El próximo paso debe ser compartir el documento final con toda la plantilla, dándoles la posibilidad de seguir aportando ideas para sentir que es suyo también. A partir de ahí, “Sabores del Campo” lo plasmará en sus comunicaciones externas, con vinilo en sus paredes, en su web, pero también en la selección de formaciones para sus personas, en la selección de empresas proveedoras, en la logística, en todo.

Porque un taller de cocreación no solo redefine la misión y los valores de tu pyme, también fortalece la conexión entre quienes la integran e influye en todas las decisiones que se toman.

2 Benchmarking: inspírate en lo que ves

Observa a tu alrededor. Las mejores lecciones vienen de mirar lo que hacen quienes ya recorrieron este camino. Por eso, te recomiendo, tanto si hiciste el benchmarking en la fase de diagnóstico como si no, que busques ejemplos de empresas, grandes o pequeñas, que hayan integrado la responsabilidad social en su ADN.

Las empresas B Corp que ya conoces suelen ser una fuente fantástica de inspiración, pero también lo son esas pymes locales que, en silencio, están transformando sus comunidades. Muy a menudo sin demasiada conciencia de ello.

Mira bien en el entorno más cercano, no para copiar, sino para aprender. Analiza cómo otras empresas han redefinido su misión y su visión, y qué impacto han logrado. Pregúntate: ¿qué puede aprender mi negocio de ellas? ¿Qué se alinea con lo que

queremos ser? Y recuerda: el objetivo no es ser como otra empresa, sino encontrar tu propia manera de ser responsable y sostenible.

Aquí te dejo algunos ejemplos que podrían haber inspirado a la empresa del ejemplo ‘Sabores del Campo’.

EL POZO ALIMENTACIÓN

- **Misión:** Proveer al mundo de carne y sus derivados, saludables y nutritivos, garantizando la máxima calidad en cada producto que ofrecemos a nuestros clientes.
- **Visión:** Ser una empresa de referencia global en alimentación y nutrición, fundamentada en los pilares de innovación, marca y competitividad. Buscamos generar valor a largo plazo para clientes, proveedores, empleados, sociedad y accionistas.
- **Valores:** excelencia, esfuerzo, trabajo, pasión, cercanía, humildad, integridad, sentido común.

COVIRÁN

- **Misión:** Proporcionar a los detallistas independientes y a la sociedad supermercados de cercanía, ofreciendo una oferta integral de negocio basada en la rentabilidad, la confianza y el impulso de la economía local.
- **Visión:** Ser el grupo cooperativo líder en supermercados de proximidad en los mercados en los que operamos, destacando por nuestra innovación y compromiso social.
- **Valores:** compromiso, trabajo responsable, igualdad, cooperativismo.

DANONE

- **Misión:** Llevar salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores.
- **Visión:** Basarnos en la interconexión entre la salud de las personas y la del planeta, guiando nuestras acciones empresariales hacia prácticas sostenibles y responsables.
- **Valores:** humanismo, apertura, proximidad, entusiasmo.

PULEVA

- **Misión:** Contribuir al bienestar de las familias a través de la innovación en productos lácteos saludables y adaptados a las necesidades nutricionales de cada etapa de la vida.
- **Visión:** Ser la marca de referencia en el sector lácteo, destacando por nuestra capacidad de innovación y nuestra contribución al bienestar de las personas.
- **Valores:** compromiso con la salud, innovación, responsabilidad social, responsabilidad medioambiental.

3 Matriz de Valores

Es una valiosa brújula ética para tomar decisiones. Consiste en comparar los valores que actualmente mueven a tu empresa con los que te gustaría que la movieran. Es decir, una vez que tengas claros tus valores actuales, crúzalos con los que quieres incorporar para alinearte con un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad.

En este contexto de reflexión, si un valor es la igualdad, o la transparencia, o la sostenibilidad: ¿cómo de presente está la equidad en mis procesos? ¿Y la sostenibilidad? ¿Cómo de comprometida está mi empresa con la transparencia o con la innovación social?

Es útil usar una herramienta visual para identificar cuáles son los valores imprescindibles y cuáles aún necesitan trabajarse. Así, a la luz de las respuestas a las preguntas del párrafo anterior, puedes por ejemplo puntuar cada valor de 1 al 10 en un diagrama de barras. Este ejercicio te ayudará a establecer prioridades y asegurarte de que tus principios guíen las grandes decisiones estratégicas, y también las pequeñas acciones del día a día.

UN EJEMPLO PARA MODELAR

‘Pausa verde’, una pequeña empresa dedicada a la producción de snacks saludables, decide reflexionar sobre los valores que guían sus decisiones estratégicas. Aunque his-

tóricamente siempre han valorado la calidad y la innovación en sus productos, se han dado cuenta de que necesitan alinear sus operaciones con valores más sostenibles y responsables. Para ello, emplean la matriz para analizar sus valores.

Primero, el equipo directivo de 'Pausa verde' identifica sus valores actuales: calidad, innovación y compromiso con el cliente. Sin embargo, en un ejercicio de reflexión, establecen que querrían incorporar valores como la sostenibilidad, la equidad y la transparencia, que hasta el momento no están suficientemente presentes en sus prácticas.

A continuación, evalúan cómo de bien están aplicando estos valores en su día a día, y cada persona del equipo convocado a una reunión con este objetivo puntúa cada valor del 1 al 10 en función de lo presente que los tienen en la gestión del día a día y de cómo influyen en sus decisiones. De la media de las puntuaciones salen estos resultados: Calidad 9, Innovación 8, Compromiso con el cliente 8, Sostenibilidad 5, Equidad 4 y Transparencia 6.

Esta evaluación evidencia una brecha importante en sostenibilidad y equidad. Quiere decir que, aunque destacan en calidad e innovación, sus prácticas aún no reflejan suficientemente su deseo de convertirse en una empresa más sostenible y equitativa.

Con estos resultados en mano, 'Pausa verde' idea acciones para fortalecer los valores menos desarrollados. Y así, para mejorar en sostenibilidad, deciden invertir en envases biodegradables y reformar su cadena de suministro para trabajar únicamente con empresas proveedoras que cumplan altos estándares ambientales. También establecen un plan para reducir el desperdicio de alimentos en un 30% durante el próximo año.

Y en cuanto a la equidad, lanzan un programa interno de mentoría destinado a fomentar el liderazgo femenino dentro de la empresa. Además, realizan una auditoría salarial para comprobar si la igualdad de remuneración entre géneros es o no una realidad, y ajustan políticas internas para promover una cultura más inclusiva.

La matriz permite a 'Pausa verde' alinear sus prácticas con los valores que desean incorporar, también fortalece su reputación entre su clientela más comprometida con el medio ambiente, y atrae talento que quiere trabajar en una empresa con un propósito claro.

De hecho, deciden también volver a ajustar su misión, su visión y sus valores, y comunicarlos a toda la plantilla y en todos sus canales externos. Porque estos elementos son partes vivas de una empresa y evolucionan con ella.

Misión

Ofrecer snacks saludables, sostenibles y de alta calidad que cuiden de las personas y del planeta.

Visión

Ser referentes en innovación y sostenibilidad en el sector de snacks saludables.

Valores

Calidad, innovación, sostenibilidad, equidad, transparencia y compromiso social.

4 Declaración pública

El broche de oro, después de tanta reflexión y búsqueda de inspiración, es unir el corazón y la mente en una frase contundente como las que acabas de leer. Es el momento de redactar un enunciado para tu pyme que unifique tu misión, tu visión y tus valores, y comunicarlo a todos tus grupos de interés.

Es un nutritivo ejercicio que debe llevarte a ser capaz de plasmar en unas pocas palabras, de forma sencilla y poderosa, quién es tu empresa, qué quiere lograr y cómo piensa hacerlo. Y ten en cuenta que tu declaración debe emocionar, porque lo que emociona moviliza. Eso estamos buscando.

Además de los casos expuestos en los ejemplos y en los casos reales que has encontrado en las páginas precedentes, te dejo aquí otras declaraciones de marcas que seguramente te suenen y que, sin duda, son inspiradoras.

- **Patagonia:** “Estamos en el negocio para salvar nuestro hogar, el planeta Tierra.”
- **Unilever:** “Hacer de la sostenibilidad algo cotidiano.”

- **Danone:** “One Planet. One Health.”
- **Tesla:** “Acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible.”
- **Lego:** “Inspira y desarrolla a los constructores del mañana.”
- **Dove:** “Hacer de la belleza una fuente de confianza, no de ansiedad.”
- **Google:** “Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil.”

Ahí encuentras las claves de cómo elaborar una misión y una visión que sirvan bien a tus objetivos y que puedas comunicar con contundencia.

Ahora imagina con qué quieres transformar tú el mundo desde tu empresa, por imposible que te parezca. Definir misión, visión y valores es el principal motor de cambio, y la clave de las pymes responsables que, además de escribir y comunicar quiénes son, lo demuestran con acciones.

Qué es el propósito social y cómo definirlo

El propósito social es un plus que le das a tu misión y tu visión, y en su formulación es como las declaraciones públicas que acabas de leer. El propósito es el motor que impulsa a las empresas a trascender sus objetivos económicos para contribuir al bienestar de la sociedad y el entorno. Según lo vemos muchas personas que nos dedicamos a la consultoría profesional de responsabilidad social, es lo que realmente hace responsable a una empresa.

Cuando el propósito se alinea con la misión, visión y valores definidos, completa la base más sólida de la identidad de la empresa, transformándola en una fuerza activa para el cambio positivo global desde lo local.

Un propósito social bien integrado en la misión y en la visión debe ser auténtico, específico y alcanzable. Esto significa que debe reflejar los valores y capacidades reales de la empresa, ser relevante para las necesidades de sus grupos de interés y estar alineado con los recursos disponibles. Esencialmente, el propósito responde a la pregunta: ¿cómo contribuye tu empresa a un mundo mejor, de manera coherente con lo que eres y haces? ¿Está eso representado en tu misión o en tu visión? Y de nuevo te traigo las preguntas que te compartía en el apartado dedicado a la misión y la visión: ¿qué adquiere la persona que te compra tu producto o tu servicio además de ese producto o ese servicio? ¿Por qué decidirse por comprarte a ti?

Para una pyme, este propósito debe ser auténtico. Esto significa que no es solo una aspiración idealista, sino una declaración que está en su misión, y que por tanto guía decisiones estratégicas y se traduce en acciones tangibles que terminan haciendo más rentable a la empresa.

Paso a paso para
construirlo y aprovecharlo

1 Conecta con la esencia de tu empresa

El primer paso es mirar hacia dentro –sí, otra vez- y redescubrir lo que hace única a tu empresa. El objetivo no es adornar con palabras bonitas ni inventar virtudes que no existen, sino conectar con la historia, los valores y la misión que te trajeron hasta aquí.

Imagina una panadería artesanal en un pequeño pueblo. La familia fundadora comenzó a hornear pan para sus vecinos y vecinas utilizando recetas tradicionales y trigo cultivado por agricultores y agricultoras locales. Cuidan la masa madre, garantizando su calidad y autenticidad. A lo largo de los años, esta empresa ha mantenido ese compromiso con la calidad y la salud de la comunidad. Su esencia, entonces, podría ser tangible en una misión parecida a esta: *“Alimentar a nuestra comunidad con productos saludables hechos con amor y sostenibilidad”*.

Hazte preguntas clave como estas: ¿qué es lo que más valoran tus clientes y clientas de tu empresa? ¿Por qué te compran a ti y no a la competencia? ¿Qué impacto positivo estás ya generando? ¿Por qué existe tu negocio? Reflexiona sobre cómo podrías amplificar esos aspectos, incluirlos en tu misión y convertirlos en el corazón de tu propósito social.

Te recomiendo que no recorras este camino en solitario, sino que impliqués a quienes son clave en tu organización como las personas de tu equipo, incluso clientes, clientas o responsables de empresas proveedoras. También puedes contratar a profesionales para organizar talleres de cocreación, o desarrollarlo tú como el descrito antes para la redefinición de misión, visión y valores. Eso puede facilitarte la labor de integrar distintas visiones y encontrar la verdadera esencia de tu empresa.

2 Realiza un análisis de impacto social

Otro paso, si no lo has hecho todavía, es examinar con rigor cómo tus actividades afectan a la sociedad y al medio ambiente. Aquí entra en juego, por ejemplo, el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que quizás ya tengas construido del diagnóstico inicial, como te proponía en el primer apartado de este capítulo. Amplíalo o vuelve a hacerlo si es necesario. Ese DAFO te permitirá identificar los puntos donde ya destacas y los aspectos donde tienes margen de mejora.

Por ejemplo, una pequeña empresa de limpieza podría poner el foco, analizando sus debilidades, en el uso de productos químicos tradicionales que afectan negativamente al medio ambiente y a la salud de su plantilla. Al mismo tiempo, podría identificar la oportunidad de liderar su sector utilizando productos ecológicos, porque todavía no hay muchas haciéndolo o no de forma evidente, y formando a su equipo en prácticas sostenibles.

Este análisis del impacto social es un paso muy racional, donde te recomiendo consultar tanto datos internos (gastos en suministros, cantidad y tipos de residuos, encuestas de satisfacción de la plantilla, indicadores de prevención, etc.) como externos (opiniones de la clientela, tendencias de mercado...). Es un análisis que te dará una visión muy clara de dónde estás y hacia dónde podrías dirigir tus esfuerzos de forma estratégica.

3 Involucra a tus grupos de interés

Definir un propósito social e integrarlo en tu misión, no es un ejercicio que puedas hacer a puerta cerrada. Como al definir tu misión y tu visión, los grupos de interés —clientes, plantilla, empresas proveedoras y comunidad local, como mínimo— son quienes mejor te pueden ayudar a entender cómo tu empresa puede marcar la diferencia en este aspecto fundamental.

Por ejemplo, una cooperativa agrícola podría organizar talleres de cocreación con sus socios y socias, y con empresas cliente, para conocer sus expectativas. Los agricultores y agricultoras podrían expresar su interés en programas de formación técnica, mientras que las empresas que le compran la fruta podrían pedir productos más ecológicos. Estas ideas serían fundamentales para diseñar un propósito social que responda a necesidades reales.

Aprovecha herramientas como entrevistas cualitativas o encuestas para obtener una perspectiva completa. Pregunta: ¿qué esperan de mi empresa? ¿Qué valoran de lo que hacemos? ¿En qué piensan que podríamos mejorar? Escuchar activamente a estos grupos te permitirá definir un propósito que no solo sea inspirador, sino también auténtico y alcanzable.

4 Facilita un taller de propósito

Este es el momento de reunir las piezas y transformarlas en una declaración poderosa y clara. Un taller de propósito, participativo y abierto, es una oportunidad para que las voces clave de tu empresa colaboren, debatan y encuentren una visión compartida que puedes plasmar en una frase contundente. Nada implica más a las personas que sentirse parte de eso que va a marcar el futuro del lugar en el que trabajan.

Imagina una pyme dedicada al turismo rural que reúne a su plantilla y empresas proveedoras locales. Durante el taller, utilizan dinámicas de empatía para explorar cómo sus actividades influyen en la comunidad y el entorno natural. Al final, emergen

ideas como “*promover un turismo que cuide nuestro patrimonio cultural y natural, generando empleo digno*”.

Puedes también usar herramientas como el “Círculo de Oro” de Simon Sinek, que te invita a pensar primero en el “por qué” (tu propósito), luego en el “cómo” (tus valores y procesos) y finalmente en el “qué” (tus productos o servicios). Tienes una lectura muy recomendable en su libro ‘*Start with why*’. El resultado debe ser una frase que emocione y guíe. ¿Recuerdas los ejemplos del apartado dedicado a la Declaración pública en cómo definir misión, visión y valores? Pues así.

5 Chequea la autenticidad y la viabilidad

Una vez definida la declaración de propósito, ponla a prueba. Este paso es crucial para evitar que se convierta en una simple estrategia de marketing sin sustancia.

Pregúntate: ¿es coherente con nuestros valores? ¿Podemos realmente implementar esto con los recursos que tenemos? ¿Resuena con nuestros grupos de interés? ¿Nos importa?

Por ejemplo, si una empresa de moda sostenible se compromete a reducir su huella de carbono, pero no tiene un plan de acción claro ni presupuesto para hacerlo, su propósito corre el riesgo de ser percibido como poco auténtico. Y eso, en términos de comunicación y marketing, es lo peor que te puede pasar.

Un “test de autenticidad” te ayuda a ajustar la declaración del propósito para que sea realista y alcanzable, sin perder su capacidad de inspirar. Consiste en estructurar las preguntas que te haces en siete aspectos clave:

- **Coherencia** entre lo declarado y lo practicado: evalúa si las acciones de la empresa reflejan el propósito en su día a día. Si en tu propósito declaras la importancia del ahorro energético, ¿cuál es la evolución de tu consumo?
- **Impacto medible**: determina si el propósito genera un impacto positivo claro y tangible en las comunidades, el medio ambiente o los grupos de interés. La pre-

gunta clave es, ¿hay evidencia objetiva del impacto positivo que tu empresa está generando?

- **Alineación con la cultura corporativa:** explora si el propósito es algo que guía a la organización desde dentro, incluyendo sus valores y comportamientos, o si es solo un discurso externo. Por ejemplo, pregúntate si el liderazgo y las decisiones estratégicas de quienes mandan reflejan ese propósito.
- **Compromiso a largo plazo:** verifica si el propósito forma parte de una estrategia sostenida en el tiempo o si es una respuesta oportunista a tendencias o modas del mercado. Esto se nota.
- **Participación** de los grupos de interés: analiza si el propósito fue definido y es evaluado periódicamente con la participación de otras voces importantes como la plantilla, la clientela, las empresas proveedoras o las comunidades del entorno local. Una pregunta sensible en este aspecto es si se consultó a las comunidades afectadas por las actividades de la empresa para definir el propósito. Eso para empezar.
- **Transparencia** y comunicación: examina si la empresa es clara y sincera al comunicar su propósito y sus avances hacia él. ¿Existen informes de sostenibilidad o alguna otra especie de reporte? Y si existen, ¿reflejan de manera honesta el progreso y los retos relacionados con el propósito?

6 Comunica y comprométete

El propósito social no sirve de nada si se queda en un documento. Es imprescindible que impregne todas las áreas de la empresa, desde la estrategia hasta las operaciones diarias. Comunícalo con claridad a todos tus grupos de interés, dentro y fuera de la empresa, explicando no solo el “qué”, sino también el “cómo” y el “por qué”.

Un ejemplo de esto podría ser una empresa tecnológica que decide enfocarse en la inclusión digital. Para hacerlo visible, lanza campañas educativas en su comuni-

dad, implementa procesos de fabricación de dispositivos sostenibles y accesibles, y lo comunica en sus redes sociales con historias reales de impacto protagonizadas por usuarios y usuarias con diversidad funcional usando sus productos.

La clave es ser coherente: si el propósito dice que tu empresa valora la sostenibilidad, esto debe reflejarse en las decisiones diarias, desde los materiales que utilizas hasta la forma en que tratas a tus trabajadores y trabajadoras.

Cómo identificar los grupos de interés

Como ya he definido en páginas anteriores, los grupos de interés, también conocidos como *stakeholders* por su nombre en inglés, son los colectivos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa y que tienen la capacidad de influir en su éxito o fracaso.

Para una pyme, comprender quiénes son estos grupos, cuáles son sus expectativas y cómo interactuar con ellos de manera efectiva es fundamental para desarrollar estrategias responsables y, por tanto, rentables.

Definir y priorizar los grupos de interés permite a las pymes enfocar recursos en los colectivos que más afectan y son afectados por sus operaciones, garantizando relaciones más sólidas y una comunicación muchísimo más efectiva.

Paso a paso para dibujar el universo de tu pyme

1 Mapea tus stakeholders

Todo empieza con un mapa. Tómame tiempo para hacer una lluvia de ideas: ¿quién está presente en la órbita de tu empresa? Seguro que salen los empleados y empleadas que

ponen su talento al servicio de tu proyecto, la clientela que mantiene tu motor en marcha, las empresas proveedoras que aseguran el suministro o incluso las comunidades vecinas del lugar donde operas que te dan su licencia social. No olvides incluir al medio ambiente, que es ese stakeholder o grupo de interés silencioso pero vivo que puede marcar la diferencia entre un impacto positivo y una crisis de reputación.

Imagina una bodega familiar que ha crecido gracias al esfuerzo de sus fundadores y al boca a boca de sus vecinos y vecinas. Hace su primer mapa de *stakeholders* y en él coloca a las explotaciones agrícolas locales como un pilar fundamental, junto con las empresas distribuidoras que llevan sus vinos a mercados lejanos. Pero también descubre otros grupos menos visibles: turistas que visitan su viñedo buscando experiencias auténticas, y un río cercano cuyo caudal está disminuyendo debido al cambio climático. Cada uno tiene un lugar en este mapa que revela el impacto de la bodega en su entorno, y más adelante la bodega podrá decidir, por ejemplo, ofrecer visitas guiadas con catas en el campo que incluyen caminar con los pies descalzos sobre la tierra y degustar productos gourmet de otras empresas de la zona. Y todo eso junto al río en el que ha puesto en marcha un proyecto colaborativo de recuperación de sus orillas.

Empieza de momento por trazar tu propio mapa, pensando en qué colectivos vivos pueden llevar tu negocio al cielo o al infierno, y categorizándolos en internos y externos. Eso te ayuda a visualizar cómo cada uno interactúa con tu empresa. No importa si es en una pizarra, en un papel en blanco o en una pantalla; lo importante es plasmar lo que ya está en tu cabeza y verlo con claridad.

2 Analiza el poder y la influencia de cada grupo

No todos los *stakeholders* tienen el mismo peso. Es de sentido común, y conviene identificarlo claramente. Algunos tienen el poder de decidir tu rumbo claramente, mientras que otros solo influyen en cómo navegas. Aquí es donde entra el análisis del poder y de la influencia, una brújula que te permite clasificar cada grupo según su capacidad de afectar o ser afectado por tu empresa.

El poder se refiere a la capacidad de un grupo o individuo para tomar decisiones que impacten directamente en la empresa, como dictar normas, controlar recursos clave o determinar la viabilidad de ciertas operaciones. Por otro lado, la influencia es la capacidad de afectar la percepción, decisiones o comportamientos de la organización o de otros *stakeholders*, sin necesidad de tomar decisiones directamente vinculantes.

Siguiendo con la bodega del ejemplo anterior, los agricultores y agricultoras locales tienen un alto poder porque controlan la calidad de las uvas y menos influencia en el día a día de la bodega, mientras que el grupo de turistas tiene poco poder pero una alta influencia, porque sus opiniones en redes sociales afectan la reputación de la marca. Por su parte, los reguladores medioambientales combinan poder e influencia, ya que pueden imponer sanciones o restricciones que impacten directamente en las operaciones.

Así que ahora, lo que toca es puntuar por separado el poder y la influencia de cada *stakeholder*, por ejemplo del uno al diez.

3 Matriz de Prioridades: decide a quién atender primero

Ahora que sabes quién tiene más poder e influencia, el siguiente paso es priorizar. No puedes tratar a todos los *stakeholders* igual porque tus recursos son limitados, pero sí puedes asegurarte de que cada grupo recibe la atención que necesita y en el momento que lo necesita.

Una matriz de prioridades es una herramienta visual que te permite clasificar a tus grupos de interés según el nivel de poder e influencia que les has asignado en el paso anterior. La matriz se organiza en un gráfico de dos ejes:

- **Eje X:** representa el nivel de influencia de cada grupo, es decir, su capacidad para afectar indirectamente la percepción o las decisiones de la empresa.
- **Eje Y:** representa el nivel de poder o la capacidad de tomar decisiones que impacten directamente en la organización.

Volviendo a la bodega, imagina que decide dividir sus esfuerzos en tres niveles:

- **Alta prioridad:** explotaciones agrícolas locales y reguladores medioambientales. Sin ellos, no hay producto ni licencia para operar.
- **Prioridad media:** turistas y asociaciones de consumidores. Aunque no tienen poder directo, su influencia es clave para la imagen de marca.
- **Prioridad baja:** visitantes ocasionales que compran alguna botella. No se les descuida, pero tampoco concentran recursos específicos.

Usa esta matriz de prioridades para organizar tu estrategia de interacción con cada grupo. Piensa en términos de impacto y reciprocidad: ¿cómo les afecto y cómo me afectan?

4 Encuesta a tus stakeholders: escucha con conciencia

Una vez que tienes claro a quién debes priorizar, es hora de escuchar. Las encuestas y entrevistas periódicas te ayudarán a entender lo que esperan de ti, y fortalecerán la relación con esos grupos más importantes, porque demostrar interés auténtico crea confianza.

En el caso de la bodega que nos está sirviendo de ejemplo, después de identificar, evaluar y priorizar sus grupos de interés, decide lanzar dos iniciativas. Por un lado, una encuesta a sus agricultores y agricultoras locales para entender qué apoyos necesitan para mejorar sus cultivos en un entorno cada vez más exigente. Por otro, organiza un encuentro con turistas frecuentes para recoger ideas sobre nuevas experiencias enotu-

rísticas. Las respuestas enriquecen la estrategia de negocio, fortalecen el vínculo con ambos grupos y brindan numerosas e interesantes ideas de negocio.

Diseña tus encuestas o entrevistas con preguntas abiertas que te ayuden a comprender mejor las necesidades y expectativas de cada *stakeholder* de tu actividad. Y asegúrate de que estas conversaciones se traduzcan en acciones concretas, es decir, ideas a poner en marcha que reflejen lo que has aprendido con lo escuchado.

Sobre todo, recuerda que identificar y gestionar a tus grupos de interés no es una tarea que se hace una vez y se olvida. Es un proceso continuo, necesario para ajustar la estrategia de tu empresa en el tiempo. Con herramientas como el mapeo, el análisis de poder e influencia, y las encuestas, puedes construir relaciones sólidas y efectivas que apoyen tu empresa y refuercen su propósito social.

La clave está en recordar que cada *stakeholder* es una pieza fundamental del ecosistema en el que operas, y que trabajar de la mano con los grupos principales es la mejor manera de seguir en activo, de forma rentable, muchos años más. Y eso necesita comunicación.

Cómo evaluar los impactos y establecer una comunicación efectiva

Como has visto a lo largo de esta guía en varias ocasiones, el impacto social o ambiental de una empresa es la huella que deja en su entorno. Ese impacto no solo define su sostenibilidad, también determina la calidad de sus relaciones con los grupos de interés que tanto pueden afectar a su actividad. Y la clave para gestionar este impacto de forma eficaz y responsable radica en dos pilares fundamentales: medir con rigor y comunicar con transparencia.

Te planteo ahora herramientas prácticas para que puedas evaluar los impactos de tu pyme y desarrollar una comunicación que refuerce la confianza y el compromiso con tus grupos de interés.

HERRAMIENTAS PARA EL ÉXITO

1

Análisis de impacto ambiental y social

En el diagnóstico inicial, en el benchmarking y en el análisis de tu impacto social que has visto en los primeros apartados de este capítulo, encuentras el punto de partida para entender el efecto de las operaciones de tu empresa en el medio ambiente y en la sociedad. Y más allá de cumplir con normativas, ahora se trata de identificar fortalezas y áreas de mejora para alinear la estrategia empresarial con el propósito social que hayas definido.

Cómo implementarlo:

- **Haz un inventario de actividades:** enumera las operaciones clave de la empresa, desde la cadena de suministro hasta la gestión de residuos.
- **Evalúa los impactos directos e indirectos:** utiliza indicadores reconocidos, como los de la Global Reporting Initiative (GRI) u otros más adaptados a tu actividad, para medir las emisiones, el uso de recursos y los beneficios sociales generados, por ejemplo.
- **Consulta a profesionales de la consultoría:** si es necesario, recurre a auditorías externas para obtener una visión imparcial de tus impactos.

Una empresa de confección será ahora nuestro ejemplo. Al analizar sus impactos, descubre que el más negativo proviene del uso de tintes químicos, mientras que su impacto positivo incluye la generación de empleo local y la defensa de artesanías regionales milenarias. Con estos datos, decide invertir en tintes orgánicos y desarrollar una línea de productos ecológicos, mientras abandera el mantenimiento de tradiciones ancestrales de su comunidad en su comunicación y organiza talleres para evitar que se pierdan.

2

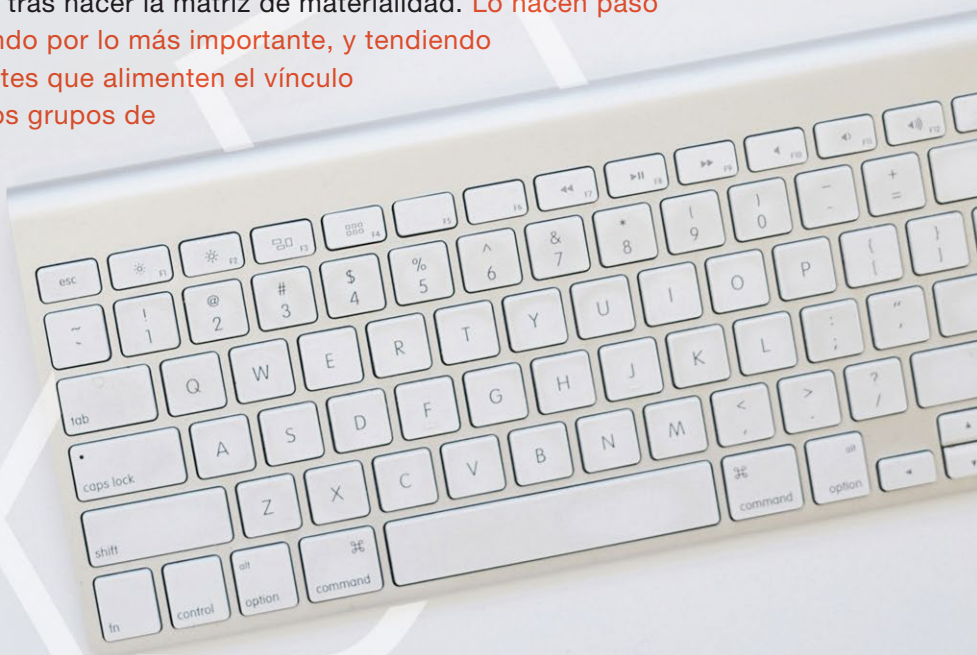
Matriz de materialidad: priorizando lo importante

La matriz de materialidad también permite identificar qué temas son críticos para la empresa y sus *stakeholders*, encontrando un área de encuentro para los intereses de ambas partes. Esta herramienta garantiza que los esfuerzos se concentran en áreas con mayor relevancia estratégica para todas las partes implicadas.

Cómo implementarlo:

- **Recaba información:** realiza encuestas o entrevistas con tus *stakeholders* para identificar sus expectativas y preocupaciones, o aprovecha toda la información que ya tienes de pasos anteriores.
- **Evalúa la importancia:** coloca cada tema en un gráfico, clasificándolo según su relevancia para los *stakeholders* (eje Y) y su impacto en el negocio (eje X).
- **Establece prioridades:** focaliza tus recursos en los temas que se ubiquen en el cuadrante superior derecho, en el que se encuentran los de alta relevancia para tus *stakeholders* y alto impacto en tu negocio.

Por ejemplo, imagina que una pyme de turismo rural prioriza la gestión de residuos y la promoción del patrimonio cultural local tras detectar que estos temas son altamente valorados tanto por los visitantes, que son su clientela, como por la comunidad local. Quizás podrían poner en marcha otras acciones, pero esta es prioritaria y la primera en la que actúan tras hacer la matriz de materialidad. **Lo hacen paso a paso, empezando por lo más importante, y tendiendo puentes coherentes que alimenten el vínculo emocional con los grupos de interés.**



3 Plan de comunicación responsable: hablar con propósito

Lo que se hace bien, hay que contarlo. Un buen análisis de impactos debe ir acompañado de una estrategia de comunicación corporativa. Los *stakeholders* valoran la transparencia y la coherencia, pero no sirve contarlo a todos de la misma forma. Cada grupo requiere un canal diferente, y también un mensaje adaptado a sus intereses y expectativas.

Cómo implementarlo:

- **Segmenta tu audiencia:** ya tienes identificados y priorizados los diferentes grupos de interés, ahora toca definir qué información es relevante para cada uno.
- **Elige los canales adecuados:** utiliza el más apropiado para cada uno de ellos, quizás sean las redes sociales para la clientela, los boletines internos para la plantilla y las reuniones cara a cara con la comunidad local, puede ser lo más lógico, pero lo importante es que sea resultado de un análisis basado en el conocimiento de cada grupo de interés.
- **Establece una frecuencia:** define un calendario de comunicación que mantenga informados a los *stakeholders* sin saturarlos. Y cúmplelo.

Imagina una empresa de transporte sostenible que crea campañas en redes sociales mostrando la reducción de su huella de carbono, que organiza talleres para capacitar a su plantilla sobre tecnologías limpias, y que además publica un informe anual de sostenibilidad dirigido a grupos de inversión. Diferentes canales, diferentes mensajes, diferentes objetivos, diferentes necesidades y un mismo fin: hablar con propósito.

4 Grupos de foco para aprender de quienes más importan

Los grupos de foco o *focus group* son una estrategia demoscópica que permite conocer y profundizar en la percepción de los *stakeholders* sobre las iniciativas de la empresa. Son una herramienta valiosa para obtener retroalimentación directa y ajustar estrategias en tiempo real. Consiste en convocar a una reunión de grupo a diferentes voces significativas para una empresa, y guiar una discusión constructiva acerca de las estrategias, los productos o los impactos de esa actividad concreta.

Cómo implementarlo:

- **Selecciona participantes clave:** asegúrate de incluir a representantes de todos los grupos de interés relevantes para tu actividad, e invítalos a participar. Hay empresas especializadas que se dedican a ejecutar este tipo de herramientas y que, además de diseñar el grupo para que represente con fidelidad el universo al que te quieres dirigir, le dan un plus de independencia muy útil para la sinceridad de las opiniones que se recogen.
- **Facilita un diálogo abierto:** diseña preguntas que guíen la discusión colectiva y que permitan explorar tanto fortalezas como áreas de mejora.
- **Ponte en acción a partir de ese *feedback*:** prepárate para implementar los cambios que sean posibles y necesarios, y comunica qué conclusiones has sacado y qué vas a hacer a quienes participaron, para que constaten que se les escuchó. Nada genera más vínculo y credibilidad que eso, y nada genera más desconfianza y mala reputación que no hacerlo. Así que, simplemente, no preguntes si no piensas actuar sobre las respuestas.

Imagina que la cooperativa agrícola de hace unas páginas organiza un *focus group* con una selección representativa de socios y socias, y de representantes de empresas

cliente, para evaluar su nueva línea de productos orgánicos. Los primeros destacan la necesidad de mejores incentivos para la implantar la certificación ecológica que empieza a demandar la cooperativa, mientras que las empresas cliente valoran la calidad, pero sugieren mejoras en el empaquetado. ¿Qué hará ahora la cooperativa?

Evaluar los impactos y comunicar con eficacia fortalece la reputación de una pyme, mejora sus relaciones con los *stakeholders* y aumenta su resiliencia frente a desafíos futuros, porque le da la capacidad de adelantarse. Escuchar es de las mejores herramientas para garantizar que el compromiso con la responsabilidad social sea auténtico y redunde en la rentabilidad de la empresa.

Cómo adecuar el estilo de liderazgo

Como viste en el capítulo 5, el liderazgo es el motor de la cultura organizacional de cualquier empresa, y da igual el tamaño que tenga o la actividad a la que se dedique. Por eso, alinear el estilo de liderazgo con la responsabilidad social que la pyme comienza a implementar, es esencial para promover un entorno sostenible y constituye una necesidad estratégica.

Este cambio puede lograrse mediante herramientas prácticas y programas específicos que aseguren que quienes lideran sepan inspirar a sus equipos, tomar decisiones alineadas con las políticas sostenibles y construir relaciones sólidas con todos los *stakeholders*. A continuación, te presento algunas herramientas para lograrlo.

1 Evaluación del estilo de liderazgo: el punto de partida

Antes de diseñar cualquier estrategia de cambio, lo primero es entender dónde se encuentra la empresa en términos de liderazgo. Una evaluación del estilo actual proporciona un diagnóstico claro de las fortalezas y áreas de mejora.

ALGUNAS HERRAMIENTAS ÚTILES:

- **Tests de liderazgo:** utiliza por ejemplo herramientas reconocidas, como el Modelo de Liderazgo Situacional de Blanchard o el Inventario de Competencias de Liderazgo de Goleman, para evaluar habilidades clave de quienes gestionan equipos en tu pyme. Las puedes encontrar disponibles en tu buscador de internet.
- **Encuestas 360°:** recolecta retroalimentación anónima sobre la misma persona recogida de sus subordinados y subordinadas, pares, y sus jefas o jefes, a través de cuestionarios digitales, por ejemplo, para obtener una visión completa e integral del impacto del liderazgo actual de los roles principales de tu organización.
- **Dinámicas grupales:** organiza talleres o grupos de trabajo donde los equipos puedan compartir percepciones sobre el liderazgo, identificando comportamientos que impulsan o frenan la alineación con los valores de la empresa y su responsabilidad social.

Todas son herramientas que cualquier empresa de consultoría te puede ayudar a implementar para recoger información muy valiosa que te permita identificar en qué punto estás, qué cambios serían necesarios y cómo acercarte a tu propósito. Y si tus recursos son limitados, no dudes en usar tu sentido común y las mil y una herramientas que encontrarás online.

Pongamos otro ejemplo. Una empresa de tecnología organiza una evaluación 360° y descubre que el liderazgo de sus jefes y jefas de equipo principales es altamente efectivo en la gestión de proyectos, pero carece de empatía en la resolución de conflictos internos. De hecho, están aumentando esos conflictos y las quejas de las personas, y esa ha sido una de las razones para solicitar la evaluación. Con la información que recogen diseñan un plan de acción personalizado para fortalecer las habilidades emocionales de quienes lideran, ofreciendo capacitación específica en el plan de formación anual y usando los créditos de la Fundación Estatal para la formación en el Empleo (FUNDAE). En un año reducen significativamente las quejas de los equipos. Es una respuesta efectiva que aborda un problema real.

2 Programa de capacitación en liderazgo responsable

El liderazgo responsable, fundamentado en la inteligencia emocional, no se desarrolla de manera espontánea. La formación específica en temas de empatía, salario emocional, ética empresarial, sostenibilidad y gestión de personas proporciona a quienes lideran las herramientas necesarias para integrar la responsabilidad social en su día a día. Por eso es fundamental para implementar políticas de sostenibilidad en cualquier empresa, y por supuesto, también en las pymes.

Cómo implementarlo:

- **Diseña módulos personalizados:** identifica y selecciona temas que te sirvan o le sirvan a tu equipo, como mejora de la toma de decisiones, comunicación empática o gestión para el triple impacto (económico, social y ambiental). Selecciona los temas que mejor te ayuden a alcanzar los cambios identificados en la evaluación del liderazgo o siguiendo tus sensaciones, y que se alineen con tus objetivos de responsabilidad social.
- **Invita a profesionales:** colabora con profesionales de la consultoría especializada en responsabilidad social o liderazgo para impartir talleres capacitadores y aprovecha todos los recursos para formación online y presencial que tienes a tu alcance, incluyendo los créditos de FUNDAE.

3 Coaching individualizado

A veces, la mejor forma de provocar un cambio en el estilo de liderazgo de una organización es capacitar a personas clave de la misma. Cada líder enfrenta desafíos y posee fortalezas únicas. El coaching individualizado ofrece un espacio confidencial para explorar esas áreas específicas de mejora y definir un plan personalizado de desarrollo en liderazgo responsable que impactará seguro en todos los equipos.

Cómo implementarlo:

- **Contrata coaches con esa especialidad:** asegúrate de que son profesionales que tienen formación y experiencia en temas de sostenibilidad e inteligencia emocional.
- **Define objetivos claros:** comparte objetivos concretos con las personas acompañadas y con los profesionales o coaches, para que los procesos personales se desarrollen con metas específicas coherentes como sería mejorar la comunicación, la gestión emocional o la capacidad de delegar.
- **Mide el progreso:** realiza o pide evaluaciones periódicas para ajustar el enfoque del coaching y asegurarte de que la persona acompañada siente que avanza.

4 Plan de desarrollo de liderazgo: eje de la mejora continua

Un enfoque amplio y no puntual da mejores resultados. Hablo de un plan estructurado de desarrollo que permite a las empresas transformar su liderazgo e instalarse en una dinámica de mejora continua que impacte en todos sus niveles jerárquicos. Debe ser un plan alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y contemplar tanto el desarrollo individual de quienes lideran o tienen mando en plaza, como de todo el colectivo.

Cómo implementarlo:

- **Define competencias clave:** tras la evaluación del liderazgo o desde el conocimiento cercano de tu empresa, identifica las habilidades esenciales para liderar impulsando una cultura de responsabilidad social. Quizás salgan temas como la comunicación empática, la visión estratégica, la gestión de personas, la gestión del estrés o la toma de decisiones.

- **Establece hitos y cronogramas:** crea un plan con objetivos a corto, medio y largo plazo, asegurando el seguimiento regular.
- **Promueve el aprendizaje colaborativo:** facilita sesiones regulares en las que quienes lideran puedan compartir experiencias y aprender unas personas de otras.

Adecuar el estilo de liderazgo a los principios de la responsabilidad social o la sostenibilidad es un proceso continuo que requiere compromiso, herramientas específicas y un enfoque estratégico. Con las herramientas propuestas, las pymes pueden transformar su liderazgo en un pilar fundamental de su éxito. Este enfoque beneficia a la empresa, a la vez que inspira a las personas y fortalece las relaciones con todos sus grupos de interés.

Cómo implicar a la plantilla en la estrategia y por qué es esencial

En cualquier empresa, grande o pequeña, el corazón que late con fuerza y energía no es otro que su gente. Son las personas quienes ejecutan, comunican y, en última instancia, quienes hacen realidad los valores y la estrategia de la empresa. Por eso, cuando hablamos de responsabilidad social, involucrar a la plantilla es una condición imprescindible para el éxito.

Si el equipo no está comprometido con la visión y la misión definidas con propósito social, cualquier acción, por ambiciosa que sea, se quedará en papel mojado. Pero si quienes diseñan y gestionan los proyectos conocen a los grupos de interés principales y entienden cómo sus decisiones les afecta, podrán transformar sus propuestas en soluciones creativas y responsables que generan impacto real. Esa es la magia de involucrar a la plantilla.

Pero no es habitual que esto suceda así sin más. El compromiso se genera cuando las personas comprenden su rol dentro de un propósito mayor con el que están de acuerdo, y por eso su motivación crece, su compromiso se fortalece y su creatividad se multiplica. Así es como la gestión desde la responsabilidad social es capaz de transformar a las empresas y a quienes forman parte de ella.

Algunas estrategias para involucrar a las personas

1 Explicar el “por qué”

Para que la plantilla se implique de verdad, primero tiene que entender qué es la responsabilidad social o qué es la sostenibilidad de triple impacto, y por qué es importante. Esto no significa llenarles de datos técnicos ni de discursos interminables, sino de conectar emocionalmente.

Una reunión inicial, por ejemplo, en la que se compartan ejemplos de otras empresas similares, puede ayudar en este objetivo. Por eso la primera línea directiva debe estar firmemente convencida del paso que se da al asumir los criterios de sostenibilidad, para que sea la principal portavoz del cambio, y ejemplarice con sus propias conductas.

A partir de ahí, lo más transformador es ser capaces de explicar cómo el trabajo de cada persona, cada rol de la organización, contribuye directamente a construir el impacto que la empresa está diseñando. Por tanto, es fundamental hacerlo muy tangible y alcanzable, orientando los esfuerzos hacia todos esos pequeños cambios que te acercan al objetivo.

2 Talleres que inspiran y transforman

Encontrar a profesionales que te ayuden en esta tarea es más que interesante. Porque la formación no tiene por qué ser aburrida ni excesivamente técnica. Colabora con quienes te ayuden a diseñar talleres prácticos que despierten el interés de las personas de tu pyme de forma creativa y hasta divertida.

Por ejemplo, si tu empresa es del sector de la moda, organiza un taller sobre los impactos de la *fast fashion* en un pase de modelos improvisado, y analiza en paralelo cómo un diseño sostenible puede ser un diferenciador competitivo. Hazlo con dinámicas

interactivas, utilizando todos los ejemplos reales, actividades grupales y debates que se te ocurran para inocular en tus personas el gen del cambio sostenible de forma vivencial.

Si además introduces conceptos de comunicación responsable, liderazgo sostenible o incluso desarrollo personal, que ayuden a tu equipo a ver el beneficio para sí mismos o sí mismas y no solo para la empresa, la implicación será casi natural.

3 Programa de embajadas responsables

Selecciona a personas con ganas de liderar, aquellas que habitualmente proponen ideas o demuestran un interés genuino en la sostenibilidad, y nómbralas embajadoras de la responsabilidad social. Además de acelerar la sensibilización de toda la estructura, estás reconociéndolas y movilizando su motivación intrínseca, la de dentro, que es la más eficaz y perdurable.

Puedes darles ‘embajadas’ temáticas en función de los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad que os hayáis propuesto. Por ejemplo, una persona puede liderar un proyecto para optimizar el consumo energético, otra para aumentar la satisfacción de clientes y clientas, otra para reducir el uso de papel u optimizar las compras, y así un largo etcétera en el que no debes olvidar confiar y dar autonomía a las personas para que consigan el objetivo.

Capacita a estas embajadoras y embajadores con herramientas y formación específica, y permíteles ser la voz visible de la estrategia dentro de sus equipos. Son responsables que, al estar cerca de la operativa diaria, se convierten en tus mejores aliados y aliadas para integrar la responsabilidad social en toda la cadena de valor de tu producto o servicio.

4 Programa de incentivos y reconocimientos

También puedes aprovechar el poder de valorar a las personas y el efecto motivador y transformador de darles reconocimiento. Es una herramienta muy poderosa.

Así, si alguien en la oficina de administración logra reducir significativamente el consumo de papel, celébralo y reconócele su influencia. No es necesario que el reconocimiento sea económico, con un gesto que demuestre que su esfuerzo importa puede ser suficiente. Un día libre, una mención en una reunión o en los canales internos de la empresa, un pequeño premio simbólico como una taza personalizada o algo que pueda lucir en su puesto de trabajo, o una comida con su equipo, obran maravillas.

Estos gestos motivan a las personas en los objetivos que se ha marcado tu pyme con la responsabilidad social, y además crean un entorno positivo y un buen clima laboral. Todo son ventajas.

5 Dinámicas participativas y canales de escucha

Ya sabes lo que se dice: sumar ideas multiplica resultados. Da a la plantilla la oportunidad de ser parte activa de la estrategia. Invítales a proponer ideas. Puedes utilizar herramientas tradicionales y necesarias, como un buzón de sugerencias, o innovar un poco organizando un concurso interno de ideas que ayuden a cumplir los objetivos de sostenibilidad de tu empresa. Lo importante es que no haya miedo a plantear cualquier idea, por loca que pueda parecer al principio.

El equipo de ventas puede proponer alianzas con clientes que compartan valores similares, mientras que el equipo de producción puede sugerir formas de reducir o aprovechar residuos. Brinda a tu gente la posibilidad de generar ideas que fortalezcan la empresa y el proyecto común, a la vez refuerzas su motivación al hacerles sentir que se les tiene en cuenta.

6 Mide y comunica los avances

Ya lo has leído antes. La responsabilidad social no puede quedarse en palabras bonitas. Es imprescindible comunicar lo que haces y qué ocurre con lo que haces, es decir, demostrar los resultados y comunicar avances. Haz partícipe a la plantilla de esos resultados, mejor si es periódicamente.

Por ejemplo, si decides instalar iluminación LED en las oficinas para ahorrar energía, comparte los datos que demuestran cómo este cambio ha reducido los costes y las emisiones. O si pones en marcha un programa de satisfacción de clientes, da buena cuenta de las puntuaciones obtenidas. Esto ayuda a los equipos a visualizar el impacto de sus esfuerzos y refuerza su compromiso.

Y por supuesto, realiza también encuestas internas periódicas para evaluar cómo percibe tu plantilla las iniciativas que se ponen en marcha, y pídeles opinión sobre qué mejoras sugieren. Este *feedback* constante es crucial para seguir afinando la estrategia e instalarte en la mejora continua como veremos en unas pocas páginas.

No hay nada más influyente en la reputación de una empresa que una de sus personas de base defendiéndola y apoyando su estrategia, y nada más perjudicial que lo contrario. Involucrar a la plantilla en la estrategia de responsabilidad social es una cuestión operativa fundamental, y una apuesta por el crecimiento conjunto tanto de la empresa como de las personas. Si lo consigues, si logras despertar su entusiasmo, contarás con aliados y aliadas incuestionables para hacer de tu pyme un modelo de éxito.

Cómo establecer metas inteligentes rentables para el negocio y para el mundo

Definir metas en la estrategia de responsabilidad social, o simplemente metas sostenibles, es un ejercicio que debería combinar la ambición por cambiar el mundo con la realidad de gestionar un negocio rentable en el tiempo. Aquí es donde las pymes, con su flexibilidad y cercanía al entorno, pueden destacar utilizando metas claras y planes de acción muy tangibles y efectivos que impacten positivamente en todas las dimensiones del negocio: la económica, la social y la ambiental.

Las metas son muy importantes, porque construyen el puente entre la intención y el impacto, facilitando la concreción de esas intenciones en acciones claras que se combinan en planes.

Una pyme, por pequeña que sea, puede contribuir a grandes transformaciones si define objetivos claros, prácticos y alineados con su propósito. Pero para que esas metas no se queden en un ideal imposible, necesitan cumplir ciertos criterios que ase-

guren su viabilidad y oportunidad. Aquí te propongo que uses la metodología SMART, una herramienta que te ayuda muy bien a construir objetivos que, además de inspiradores, sean alcanzables.

Metas SMART

La metodología SMART (acrónimo en inglés) se centra en establecer metas que sean:

Específicas (*specific*): detalladas y claras, sin ambigüedades.

Medibles (*measurable*): cuantificables, con indicadores que permitan evaluar el progreso.

Alcanzables (*achievable*): realistas, considerando los recursos y capacidades de la empresa.

Relevantes (*relevant*): oportunas y significativas para la estrategia del negocio.

Temporales (*time-bound*): limitada en el tiempo, con un plazo definido para su consecución.

Te dejo aquí algunos ejemplos prácticos en una pyme del sector alimentario. Se trata de una pequeña panadería con obrador que desea reducir su impacto ambiental y aumentar su volumen de ventas. Una meta SMART podría ser:

Específica: reducir el uso de envases de plástico en un 50% y aumentar el volumen de ventas un 10%.

Medible: se seguirá el número de envases de plástico utilizados y las ventas conseguidas, mensualmente.

Alcanzable: podrá de forma realista sustituir el plástico por papel reciclado en los productos de mayor venta para empezar, y lanzar una campaña de promociones que incentive a la clientela a traer más personas.

Relevante: es importante para el negocio porque refuerza la percepción de la marca como sostenible y atrae a más consumidores y consumidoras conscientes y con vínculo en la comunidad.

Temporal: se propone alcanzar estas reducciones en un año después de haber medido que eso es posible.

Otro ejemplo. Una empresa de servicios tecnológicos define una meta para promover la igualdad de oportunidades en su plantilla. Su aspecto sería:

Específica: incrementar el porcentaje de mujeres en roles de liderazgo pasando del 15 al 30%.

Medible: se seguirá el número de mujeres con puestos de responsabilidad anualmente.

Alcanzable: decide de forma realista establecer un programa de mentorías y formación en liderazgo para las mujeres de la plantilla.

Relevante: es importante porque mejora el clima laboral, refuerza la cultura inclusiva y adelanta el cumplimiento normativo.

Temporal: decide lograrlo en dos años, algo que considera alcanzable.

Más ejemplos inspiradores. Un restaurante familiar busca reducir su huella ecológica.

Específica: implementar un sistema de compostaje para compostar al menos el 50% de los desechos orgánicos.

Medible: se seguirá el indicador de kilos de residuos compostados quincenalmente.

Alcanzable: es alcanzable porque se ha asociado con una empresa local para proveerse de los contenedores adecuados y su apoyo técnico.

Relevante: es importante porque reduce costes de gestión de residuos y refuerza la reputación ecológica.

Temporal: después de medirlo considera que podrán tener el sistema en marcha en el próximo trimestre y, dándose holgura, se plantean la meta a 6 meses.

Con metas como estas en mente, los pasos hacia lograrlas se convierten en acciones concretas y medibles que, con el objetivo tan claro, pueden surgir más fácilmente. Porque cuando el 'para qué' se tiene claro, los 'qué' y los 'cómo' son más evidentes.

Del objetivo al plan de acción

Cualquier objetivo necesita un plan de acción, si además está bien definido, será más fácil descomponer el gran reto en pasos claros y manejables. Esa es la estrategia. Y para conseguirlo, el plan debe responder a tres preguntas clave:

1. ¿Qué se necesita hacer?
2. ¿Quién será responsable de hacerlo?
3. ¿Cuándo debe estar hecho?

Sí, de nuevo mucho sentido común, que no siempre es el más común de los sentidos.

Una vez que la empresa ha definido sus metas SMART, el siguiente paso es convertirlas en acciones concretas y medibles. Para esto, necesitamos herramientas que permitan organizar, seguir y ajustar cada paso del camino. Hay infinidad de ellas, pero aquí te dejo tres instrumentos prácticos que, además de ser accesibles, creo que se adaptan a las dinámicas y recursos de las pymes.

1

Tablero de control de la sostenibilidad: el mapa del progreso

El tablero de control de la sostenibilidad es un panel de mandos que tú construyes donde puedes ver todos los datos que te indican dónde estás, hacia dónde vas y cómo de bien o de mal estás avanzando y cumpliendo con el plan previsto. Es una herramienta visual que permite a la empresa seguir el progreso de las metas e ir realizando cuantos ajustes sean necesarios en tiempo real. Esa es su mayor fortaleza: apoyar la toma de decisiones con información actualizada y veraz.

No tiene más complicación que incluir unas columnas básicas en el típico tablero, que puede ser físico (en una pizarra o cartulina) o digital (en una hoja de cálculo, Trello,

Asana, o cualquier herramienta similar que te detallo mejor en el próximo apartado) sobre cómo medir y seguir los planes de acción. Las columnas serían:

- **Meta definida.** ¿Qué queremos lograr?
- **Acción o acciones concretas.** ¿Qué pasos estamos tomando para lograrlo? Y aquí es donde nos ponemos creativos y creativas para definir tareas.
- **Responsable.** ¿Quién está liderando cada acción? Indispensable para asegurar el liderazgo y no perder el norte.
- **Indicadores de éxito.** ¿Cómo sabremos que hemos conseguido la meta? Esto lo verás mejor en el próximo apartado.
- **Estado actual.** ¿La acción está en curso, retrasada o completada? ¿Vamos por buen camino? Imprescindible para tener información en tiempo real sobre dónde orientar los esfuerzos.

Aquí te dejo un ejemplo práctico. Una tienda minorista del sector textil decide usar este tablero. Ya ha establecido sus metas SMART en los tres ámbitos (social, económico y ambiental).

- **Social:** incrementar el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo al 40% en un año.
- **Económico:** reducir los costes de energía en un 15% mediante el uso de tecnología más eficiente.
- **Ambiental:** disminuir los residuos en un 20% al final del año.

Deciden hacer el tablero en una hoja de cálculo:

Meta	Acción	Responsable	Indicador de éxito	Estado	Plazo
Incrementar el porcentaje de mujeres en liderazgo al 40%.	Crear un programa de mentoría interna para mujeres con potencial de liderazgo.	Gerente de RRHH	Número de mujeres inscritas en el programa.	En curso	30/06/2025
	Realizar sesiones de formación en liderazgo inclusivo.	Empresa externa	% de mujeres que completan la formación.	Pendiente	30/09/2025
Reducir costes de energía en un 15%.	Instalar luces LED en todas las áreas comunes.	Jefe de Mantenimiento	Reducción cuantificada en la factura de luz.	Completado	31/03/2025
	Contratar una auditoría energética para identificar otras mejoras.	Gerente de Operaciones	Informe de auditoría recibido.	En curso	15/05/2025
Disminuir los residuos en un 20%.	Implementar un programa de reciclaje y segregación de residuos.	Supervisora de Producción	Kg de residuos segregados y reciclados cada mes.	En curso	31/12/2025
	Colaborar con ONG que reutilicen retales.	Gerente	Kilos de retales enviados.	Pendiente	31/07/2025

Es importante que el tablero sea un documento vivo, que se revise y actualice de forma consistente para vigilar el progreso, identificar problemas y hacer ajustes cuando sea necesario.

2 Taller de definición de metas y acciones: construcción colectiva

La responsabilidad social no puede ser un esfuerzo solitario. Como ya has leído, no funciona si no se implican todas las personas que forman la empresa. Por eso, compartir un taller para definir metas y acciones permite alinear a toda la plantilla, aprovechar su conocimiento y fomentar un sentido de pertenencia hacia los objetivos de la empresa. Todo a la vez.

Durante el taller, se pueden utilizar dinámicas grupales para identificar prioridades a partir de los objetivos propuestos, y vincular las metas con el propósito general o visión de la empresa. Este espacio también es ideal para pensar acciones y descubrir oportunidades que quizás no habían sido evidentes desde la perspectiva de la dirección y las primeras líneas de mando implicadas en las primeras fases de la implementación de la responsabilidad social.

Imagina este contexto: una pequeña empresa de distribución alimentaria con 30 empleados y empleadas quiere fortalecer su estrategia de sostenibilidad. Aunque la dirección ha identificado algunas áreas de mejora, consideran esencial involucrar a toda la plantilla para captar ideas desde la operativa diaria y generar acciones que se alineen con los valores y necesidades reales del equipo. Ya están definidos los objetivos principales, y convocan un taller para definir metas SMART y acciones asociadas basándose en ideas de toda la plantilla.

Se contrata a una persona externa a la empresa con habilidades de facilitación de equipos y convocan a todo el personal: administrativo, conductores y conductoras de reparto, plantilla de almacén y equipo de dirección. Después de unas horas trabajando por grupos multidisciplinarios proponiendo metas y retos identificados, y tras presentarlas a todas las personas, se seleccionan las más relevantes y se trabajan de nuevo para convertirlas en metas SMART. Una vez convertidas, los grupos se vuelven a reunir, manteniendo la diversidad de roles en cada uno, para generar acciones. En cada grupo hay personas que conocen de primera mano el reto o meta definido, porque afecta directamente a su área, y ofrecen acciones muy coherentes y adecuadas. Pero también hay personas que no conocen el tema, porque tienen responsabilidades muy diferentes en la empresa, y que, a pesar de eso, también dan sus ideas. Suelen ser menos adecuadas y hasta pequeñas locuras, que sin embargo pueden encender la

creatividad de quienes más entienden y dar lugar a ideas distintas y muy eficaces. Así funciona la diversidad.

Una de las metas SMART que se definen tiene este aspecto:

- **Específica.** Reducir el tiempo promedio de cada ruta en un 15%.
- **Medible.** Van a hacer seguimiento de los tiempos con una aplicación de gestión de rutas.
- **Alcanzable.** Empezarán por implementar cambios en una fase piloto con 5 conductoras y conductores.
- **Relevante.** Es importante porque mejora la eficiencia operativa y reduce costes de combustible y el impacto ambiental.
- **Temporal.** Esperan poder completar la optimización en 6 meses.

El beneficio clave de involucrar a la plantilla base es aprovechar sus conocimientos prácticos y dar respuesta a su realidad, además de fomentar la creatividad en las soluciones y generar un compromiso genuino con las metas de sostenibilidad. Las personas que participan ven que sus ideas son valoradas, y se convierten en motores internos del cambio, motivando al resto del equipo a adoptar las iniciativas con mucha menor resistencia y a seguir generando ideas. Porque todas las ideas se tienen en cuenta.

El plan de acción es el corazón operativo de cualquier meta. Es donde cada objetivo se descompone en tareas específicas más manejables, con responsables asignados y plazos definidos como ya has visto. Sin un buen plan de acción, incluso la mejor idea puede quedarse en una simple intención.

Por eso, ya sea la típica lista de tareas o *checklist*, o un denso documento lleno de procesos y referencias, ocúpate de que cada objetivo tenga sus propias acciones, que puedas hacerles seguimiento y ponerles fecha. Solo así se avanza en su cumplimiento, y sólo así los sueños se convierten en objetivos.

Cómo medir y seguir los planes de acción y herramientas

Casi tan crucial como la definición de objetivos y acciones coherentes en la implementación de responsabilidad social, es el seguimiento y la medición de los planes. Se trata de una etapa crucial para garantizar el éxito de esas iniciativas que pueden llevar tu pyme a otro nivel de reputación y rentabilidad.

Además, es importante tener en cuenta que este proceso debe ser sencillo, accesible y adaptado a la realidad de cada pyme, para permitir evaluar el progreso, ajustar estrategias y demostrar resultados sin elevar el esfuerzo o el gasto.

Te cuento algunas estrategias muy adaptables que pueden ayudarte en este punto de la transformación de tu empresa y su gestión.

1 Define indicadores clave de desempeño (KPI)

Los denominados KPI (sigla en inglés de *Key Performance Indicator*, o Indicador Clave de Desempeño) son indicadores o métricas específicas que permiten evaluar el avance hacia tus metas. Por eso, para seleccionarlos, ten en cuenta algunos criterios:

- Asegúrate de que estén alineados con los objetivos SMART que has establecido, eso quiere decir que deben ser indicativos del éxito de cada uno de ellos de forma clara.
- Incluye indicadores en las tres dimensiones principales: social, ambiental y económica.

Por **ejemplo**, imagina que la pequeña panadería familiar de hace unas páginas busca reducir su impacto ambiental y mejorar el social. Se han definido dos objetivos SMART claros. Para la dimensión ambiental, la familia se ha propuesto ‘Reducir un

30% los residuos sólidos generados en un año, promoviendo el reciclaje y la reducción de desechos innecesarios'. En la dimensión social se ha propuesto 'Incrementar la satisfacción laboral de la plantilla en un 25% en el plazo de un año mediante mejoras en el ambiente de trabajo y programas de bienestar'.

Tomando en consideración estos objetivos, la panadería analiza y decide que los indicadores que mejor van a representar el éxito o no de estos objetivos son:

EN LO AMBIENTAL:

- Kg de residuos generados por mes.
- Porcentaje de residuos reciclados mensualmente.
- Reducción del uso de envases de un solo uso (número de envases eliminados).

EN LO SOCIAL:

- Índice de satisfacción laboral en encuestas semestrales.
- Tasa de rotación del personal (número de empleados o empleadas que dejan la empresa).
- Participación del personal en actividades de bienestar (número de asistentes a talleres o capacitaciones).

Evidentemente, es necesario establecer mecanismos de seguimiento de los indicadores si es que no existían en la empresa, como las encuestas o la contabilización de kilos de residuos. Por eso, a la hora de identificar los indicadores o KPIs, es interesante primero tener en cuenta los datos que ya tiene en seguimiento de alguna u otra forma tu pyme, para minimizar el esfuerzo de poner en marcha nuevos mecanismos de seguimiento.

2 Aprovecha y amplía el Tablero de control

Tanto si tu pyme tenía en seguimiento los indicadores necesarios para saber si te acercas a tus objetivos como si no, considera aprovechar aún mejor la herramienta del tablero de control. Tal y como te he contado en el apartado anterior al hablarte de la importancia de tenerlo en cuenta para ir del objetivo a la acción, es una herramienta muy valiosa que te permite visualizar el progreso en tiempo real y facilita muchísimo la toma de decisiones. Lo puedes hacer en formato físico (una pizarra en la oficina, por ejemplo) o digital (herramientas como Excel, Trello o Asana o algunas más que te amplío con más detalle un poco más adelante). Lo hagas como lo hagas, acuérdate de incluir las columnas que te contaba antes:

- **Meta definida u objetivo SMART:** ¿qué quieres lograr?
- **Acción específica:** cada acción del plan o ¿qué estás haciendo para lograrlo?
- **Responsable:** ¿quién lidera y se preocupa de cada acción?
- **Estado actual:** ¿cuál es el grado de avance?, ¿está en curso, retrasada o completada la acción?



En la panadería de nuestro ejemplo, un tablero de control en Excel tendría este aspecto.

Dimensión	Indicador	Meta	Estado Actual	Responsable	Acción	Comentarios guía
Ambiental	Kg de residuos generados/mes	Reducir en un 30% (de 300 kg a 210 kg/mes)	305 kg/mes	Encargado/a de Producción	Capacitación en segregación de residuos	Ajustar procesos de reciclaje
Ambiental	% de residuos reciclados	Alcanzar un 70%	55%	Encargado/a de Almacén	Revisión de puntos de reciclaje	Incrementar puntos de recolección
Ambiental	Número de envases eliminados	Sustituir 80% de envases desechables	50%	Gerente General	Introducción de envases biodegradables	Aumentar proveedores sostenibles
Social	Índice de satisfacción laboral	Incrementar hasta el 75% las puntuaciones más altas	65%	Recursos Humanos	Encuestas semestrales y análisis	Mejorar comunicación interna
Social	Tasa de rotación del personal	Reducir hasta menos del 5%	10%	Gerente General	Programas de mentoría y entrevistas a personal que sale dos meses después de la baja	Revisión de causas de rotación
Social	Participación en actividades	Alcanzar el 80% del personal	65%	Encargado/a de Formación	Introducción de talleres de bienestar emocional	Consultar preferencias del personal



3 Usa software de gestión para la responsabilidad social

Si en tu empresa hay recursos disponibles o tienes habilidades digitales, puedes aprovechar las muchas herramientas que existen hoy en día, tanto gratuitas como de pago, para facilitar el seguimiento de las iniciativas. Aquí tienes algunas opciones populares y bastante accesibles:

- **Trello:** herramienta basada en tableros y tarjetas que permite organizar tareas de manera visual, asignar responsables y establecer fechas límite. Es ideal para equipos pequeños por su simplicidad. Tiene una versión gratuita limitada pero bastante completa, y versiones más avanzadas de pago.
- **Asana:** solución colaborativa para gestionar proyectos con vistas personalizables (lista, tablero, calendario), ideal para equipos medianos a grandes. También tiene una versión gratuita limitada con funciones avanzadas de pago.
- **Microsoft Planner:** es parte de Office 365 y facilita la asignación de tareas y el seguimiento en equipos acostumbrados a herramientas de Microsoft. Es de pago, incluida en las suscripciones de Microsoft 365.
- **Monday.com:** plataforma versátil que permite personalizar flujos de trabajo para distintos sectores, ofreciendo integraciones y métricas avanzadas. Es de pago, con prueba gratuita disponible.
- **Jira:** software orientado a proyectos ágiles y gestión de incidencias, ampliamente utilizado en entornos de desarrollo de software. De pago, con versión gratuita para equipos pequeños.
- **Planyway:** calendario de equipo con línea de tiempo y seguimiento temporal, integrado con Trello o con Jira, que facilita la planificación, supervisión del progreso y coordinación de iniciativas en proyectos. Tiene una versión gratuita con funcionalidades básicas y planes de pago muy asequibles para características avanzadas. Este es el que yo uso hace años, no es demasiado caro -en torno a 60 euros anuales- y me va genial.

- **Notion**: herramienta multifuncional que combina notas, tareas y bases de datos, ideal para quienes buscan flexibilidad. Tiene una versión gratuita para uso personal con opciones avanzadas de pago.
- **Wrike**: herramienta colaborativa con funciones como diagramas de Gantt y seguimiento de tiempo, ideal para proyectos complejos. Es de pago, con una versión gratuita bastante limitada.

4 Programa reuniones de revisión

De forma adicional al seguimiento, es necesario hacer algo tan simple como establecer reuniones periódicas (mensuales o trimestrales) para analizar el progreso y ajustar las estrategias con el *feedback* de todo el equipo responsable implicado es altamente eficaz.

En estas reuniones:

- Revisa los KPI y el estado de las acciones en curso.
- Escucha el *feedback* de tu equipo y adapta las metas según sea necesario.

5 Informes de progreso

No olvides elaborar informes breves y periódicos de esas reuniones mensuales o trimestrales. Te van a ayudar a comunicar los resultados al equipo interno y a los *stakeholders* externos, y también a elaborar a final de año tu propio informe anual de información no financiera o sostenibilidad. Por eso, para que la elaboración de tu informe de sostenibilidad sea muy fácil, te recomiendo que en cada informe de progreso incluyas:

- Resumen de los logros.
- Desafíos enfrentados.
- Ajustes realizados al plan de acción si se han dado.

A final de año solo tendrás que unificar los informes periódicos y poco más.

Medir y seguir los planes de acción es la mejor garantía para que se logren las metas y, de paso, una herramienta muy efectiva también para reforzar el compromiso de tu pyme con la sostenibilidad. Esto, bien gestionado, puede convertirse en el motor de uno de los cambios más rentables de tu negocio.

Cómo garantizar la mejora continua

Le dedico un apartado especial, aunque en el fondo verás que casi es un resumen, porque la mejora continua no es solo un concepto, es la filosofía de gestión que has leído hasta aquí y que impulsa en el ADN de las empresas la Responsabilidad Social Corporativa, los criterios ESG o como quieras llamar a la sostenibilidad. No solo eso, esa mejora continua es la que lleva a cualquier negocio a evolucionar de forma constante y sostenida. Para una pyme, este enfoque representa la posibilidad de ser más competitiva, ágil y rentable, a la vez que garantiza que cada acción, proceso o estrategia estén siempre en la dirección correcta, es decir, en la dirección marcada por la directiva con el compromiso de su plantilla.

¿Quieres saber cómo integrar en tu pyme la mejora continua de manera práctica y accesible? Aquí te lo recuerdo de forma mucho más resumida.

1 Establece un sistema de evaluación cíclica (Ciclo PDCA)

Esta es otra sigla en inglés muy efectiva: el ciclo PDCA (Planificar – *Plan* –, Hacer – *Do* –, Verificar – *Check* –, Actuar – *Act*–). Se trata de una metodología sencilla para garantizar la mejora continua. Su esencia está en revisar y ajustar procesos de forma iterativa, una y otra vez. Aplicarlo se integra perfectamente con todo lo que he compartido en este sexto capítulo.

CICLO PDCA

2

1

Planificar

Consiste en definir objetivos claros. Algo que ya habrás hecho con la misión, la visión, el propósito y los objetivos SMART. Por ejemplo, en una tienda de diseño y confección de ropa sostenible, cuya misión y propósito es *'Vestir a personas consecuentes con el planeta'*, este podría ser *'Aumentar en un 10% los materiales textiles naturales y retales reusados empleados en el diseño y la producción de prendas'*.

Es el momento de implementar acciones para conseguir el objetivo, algo que ya habrás hecho generando los planes de acción. Dos de las acciones de nuestra tienda de ropa son *'Innovar con empresas proveedoras y codesarrollar nuevos materiales'* y *'Activar un grupo de trabajo del departamento de diseño para diseñar prendas usando retales'*.

Hacer

El punto central de esta metodología PDCA es repetir el proceso en cualquier área de la empresa, desde el impacto ambiental hasta la satisfacción del cliente o la gestión de recursos y compras. Prueba. No te arrepentirás.

Actuar

Y tras cada revisión, hay que ajustar las acciones según sean los resultados que están dando, como por ejemplo sería en nuestro ejemplo, sacar a la venta nuevos productos íntegramente confeccionados con los retales generados en la producción de otras prendas del catálogo.

En esta fase se trata de medir los resultados comparando la cantidad de materiales naturales y retales usados antes y después de la implementación, o el éxito de los programas de innovación. Es eso que haces siguiendo los indicadores en tu tablero de control y las reuniones revisión.

Verificar

4

3

2

Fomenta la cultura del aprendizaje

La mejora continua solo es posible si el equipo está comprometido con ella. Está demostrado que una de las principales fuentes motivacionales de las personas es su crecimiento, es decir, percibir que siguen aprendiendo y creciendo profesionalmente. Por eso, una cultura de aprendizaje incentiva a las personas a aportar ideas, mejorar procesos y resolver problemas. Eso mismo que vimos en el apartado de cómo implicar a la plantilla en la estrategia sostenible.

Te recuerdo rápidamente algunas ideas para facilitar este camino en tu empresa:

- **Organiza talleres trimestrales** donde el equipo analice qué procesos están funcionando y cuáles no, y puedan dar sus ideas de solución.
- **Crea e incentiva un buzón de ideas físicas o digitales** para recoger sugerencias del personal.
- **Reconoce públicamente las propuestas exitosas** y celebra los logros obtenidos.
- **Establece procesos compartidos de análisis y retorno** de la experiencia para los errores o casos menos exitosos.

¿Cuál se te ocurre a ti? Seguramente ya tienes en la cabeza alguna idea. Esa también es buena muy posiblemente.

3

Realiza auditorías internas y externas

Comparar es aprender. Recuerda todo lo dedicado al *benchmarking* o estudios por comparación en las páginas anteriores, o reléelas, porque es lo que te permite identificar las mejores prácticas tanto dentro como fuera de la empresa.

Por eso, observa qué equipos o departamentos están obteniendo mejores resultados y analiza qué los hace eficaces. Seguro que puedes extraer conclusiones y replicar prácticas en otros equipos.

Y también examina lo que otras empresas similares están haciendo bien. Ya sabes que no se trata de copiar, sino de inspirarte, de hacer tuyas las mejoras y lograr que otras empresas te miren a ti.

4 Escucha a tus grupos de interés

Sí, otra vez te lo cuento. Los grupos de interés o *stakeholders* como clientela, plantilla y empresas proveedoras, son una fuente valiosísima de información. Asegúrate de que estás escuchándoles. Implementa canales efectivos para recoger y analizar sus opiniones y tener en cuenta sus sugerencias.

Aquí, de nuevo, todo vale, desde encuestas anuales para medir la satisfacción de quienes te compran, reuniones trimestrales con empresas proveedoras para revisar procesos, o crear espacios de diálogo periódicos con el personal. Lo importante es escuchar y tener en cuenta lo que escuchas para adaptar en continuo tu estrategia.

5 Cuéntalo e inspira a otras empresas

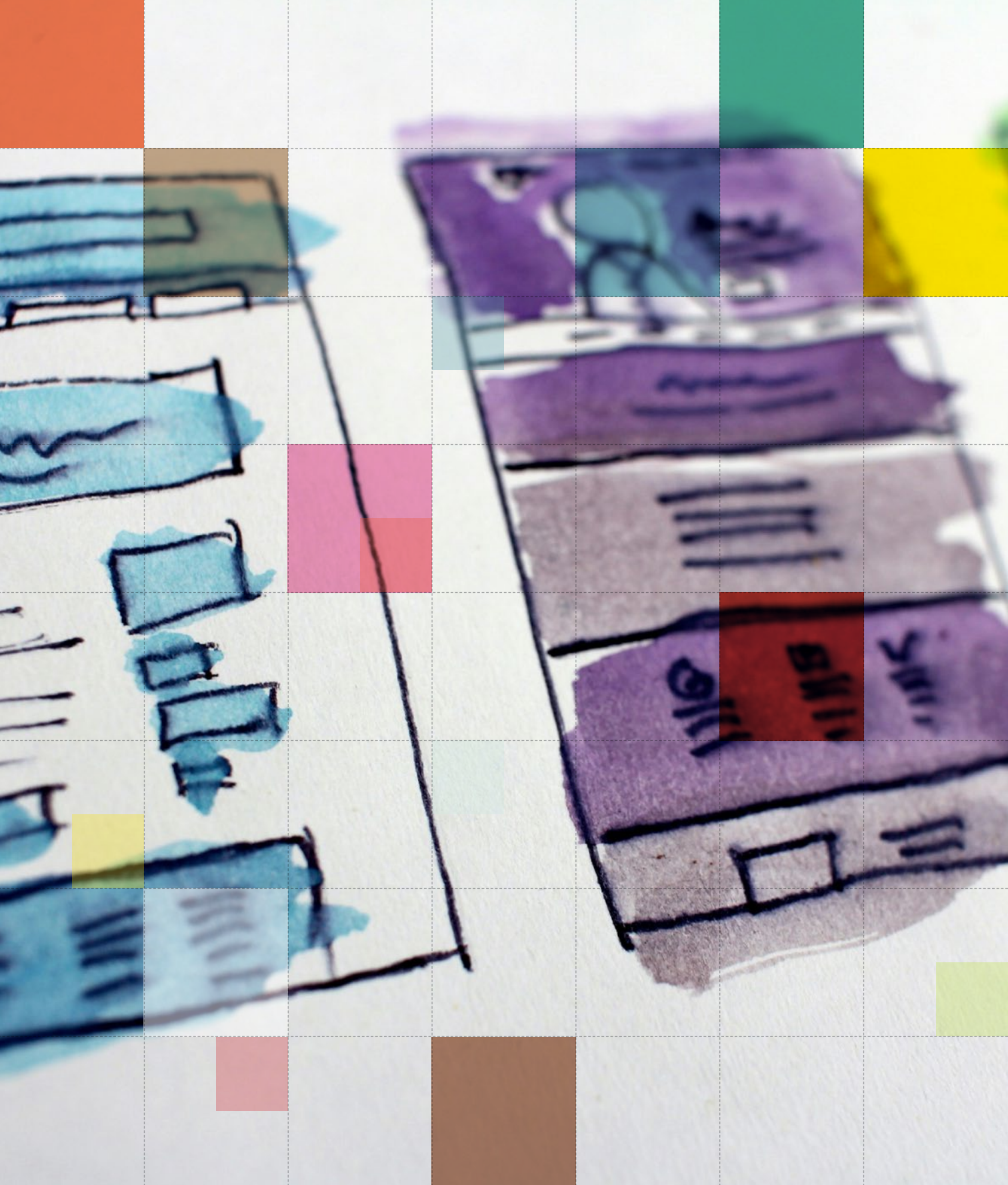
Recuerda que la transparencia refuerza la confianza de los grupos de interés con tu marca, motiva al equipo interno a seguir impulsando los objetivos, y también inspira a otras empresas a hacer lo mismo. Por eso, por ti y por el mundo, comunica los resultados de las iniciativas que pones en marcha de manera clara y periódica. Sin maquillaje y sin vergüenza ninguna de contar lo bien que lo haces.

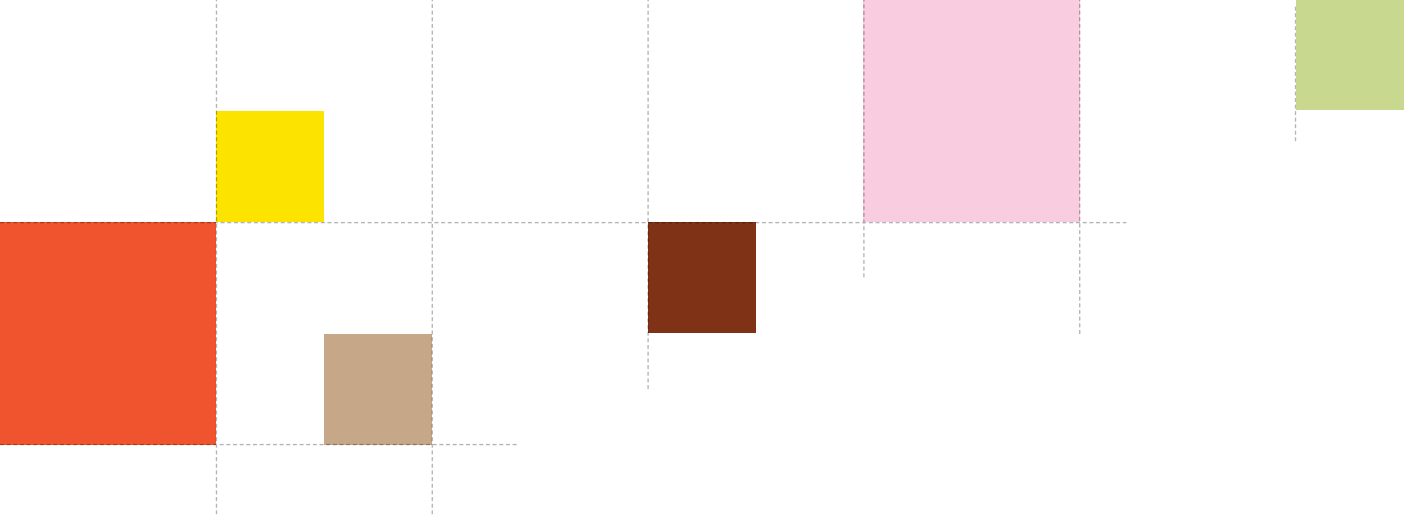
Usa boletines internos para el personal, informes anuales para clientes, publicaciones en redes sociales, tu web... Cuenta lo que estás haciendo por el mundo para que el mundo te lo reconozca y pueda agradecértelo.



07

Caso de Estudio
y Buenas Prácticas,
AlmaNatura





Hablar de **AlmaNatura** es, para mí, hablar de una amistad que trasciende lo profesional. He tenido la suerte de verles crecer y hasta de acompañarles colaborando profesionalmente en diferentes momentos de su recorrido. Todavía lo sigo haciendo. Y cada vez que observo sus logros, siento una profunda admiración y un cariño sincero por quienes, desde un rincón de la Sierra de Huelva, han demostrado que las grandes transformaciones no necesitan actos gigantescos; basta con pequeñas acciones coherentes y constantes para cambiar el mundo.

Misión y propósito

Casi desde sus inicios, AlmaNatura ha tenido una misión y un propósito claros: reactivar las zonas rurales y revalorizar la vida de los pueblos a través de la tecnología, la educación, el empleo y la salud. Esta misión con propósito social ha guiado todas sus acciones, demostrando una profunda coherencia entre sus valores y prácticas empresariales. La empresa ha mantenido su compromiso con la sostenibilidad y el bienestar comunitario, evitando de forma real y medible la despoblación rural, y fortaleciendo la capacidad de las personas en estas áreas.

La coherencia como motor del éxito

Si tuviera que definir la clave de su éxito en una palabra,
esa sería *coherencia*.

AlmaNatura siempre ha tenido claro que su misión no podía ser solo una declaración en un bonito marco colgado en sus oficinas, que lo tienen. Su propósito está vivo también en cada decisión que toman, en cada proyecto que impulsan, en cada conversación con sus empresas cliente y su equipo de colaboradoras y colaboradores. Es esa coherencia, entre lo que dicen y lo que hacen, lo que les ha permitido ganarse la confianza de marcas e instituciones de primer nivel nacional sin mover sus oficinas del pueblo que les vio nacer. Su compromiso es el compromiso de quienes les contratan, porque si no fuera así, su equipo no trabajaría así de apasionadamente para la marca AlmaNatura.

Responsabilidad social certificada

En diciembre de 2013, AlmaNatura se convirtió en la primera empresa española en obtener la certificación B Corp, uniéndose a una comunidad global de empresas que buscan equilibrar el beneficio económico con el propósito social y ambiental. Como has podido ver en páginas anteriores, esta certificación reconoce a las empresas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. No eran demasiado conscientes de lo que era B Corp cuando comenzaron a certificarse en este modelo. No lo hacían por moda, ni por interés económico. Fue una verdadera apuesta por la integridad y la mejora continua de sus expectativas: hacer del mundo un sitio mejor. Y cada año mejoran sus resultados y su valoración en el informe anual de desempeño con el que mantienen la certificación.

Hoy, AlmaNatura no solo es reconocida a nivel nacional por su impacto social en la revitalización de comunidades rurales, sino también por su sólido volumen de negocio, que ha crecido de forma exponencial sin traicionar sus valores. Su modelo es, sin duda ninguna, un ejemplo a seguir.

El éxito de AlmaNatura va mucho más allá de los números. En 2021, fue nombrada “*Best for the World*” en la categoría de Clientes, destacando su compromiso con la creación de valor para las empresas que les contratan. Además, obtiene año tras año puntuaciones destacadas en la Evaluación de Impacto B, reflejando que su desempeño excepcional en áreas como comunidad, clientes y gobernanza no era una cuestión transitoria, sino el propósito cierto, estable y profundo de su actividad.

Integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio

Esa es la estrategia de AlmaNatura: integrar de manera real la responsabilidad social en el núcleo de su negocio. Sus proyectos se centran en cuatro ejes principales:

- **Empleo:** facilitando oportunidades laborales y promoviendo el emprendimiento en zonas rurales.
- **Educación:** acercando la formación y el conocimiento a comunidades rurales, reduciendo la brecha educativa.
- **Salud:** mejorando el acceso a prácticas de salud de calidad en pequeñas localidades.
- **Tecnología:** reduciendo la brecha digital y fomentando la inclusión tecnológica en el ámbito rural.

Un ejemplo para el mundo

En AlmaNatura, cada proyecto es una declaración de intenciones. Su trabajo en empleo, educación, salud y tecnología en el ámbito rural responde a necesidades urgentes y bien identificadas, y también refleja su visión de un mundo más justo y sostenible. Han integrado en su día a día los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y han adoptado el modelo B Corp no como un fin, sino como una herramienta para ser mejor empresa cada día. Y han demostrado que eso, además de sostenible, es rentable.

Para mí, AlmaNatura es más que un caso de éxito. Es una inspiración constante, una fuente de aprendizaje y un recordatorio de que la grandeza de una empresa no se mide por el tamaño y la ubicación de sus oficinas o sus cifras, sino por la huella que deja en las vidas que toca. Han logrado construir un puente entre lo económico, lo social y lo ambiental, y han demostrado que ser fiel a tus valores es la mejor estrategia para alcanzar el éxito.

Por eso, no se me ocurre mejor forma de cerrar este manual que el ejemplo de esta pyme de mi tierra. AlmaNatura personifica cómo una pyme puede integrar la responsabilidad social en su modelo de negocio de manera efectiva, logrando un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, al tiempo que alcanza el éxito económico.

Su trayectoria demuestra que es posible redefinir el éxito empresarial. Es la mejor hoja de ruta inspiradora que puedo ofrecer aquí para que otras empresas como la tuya sigan un camino que va a beneficiar a toda la sociedad y a tu negocio. Ojalá sea así. Te deseo mucha suerte, pero sobre todo, mucha coherencia y sentido común.



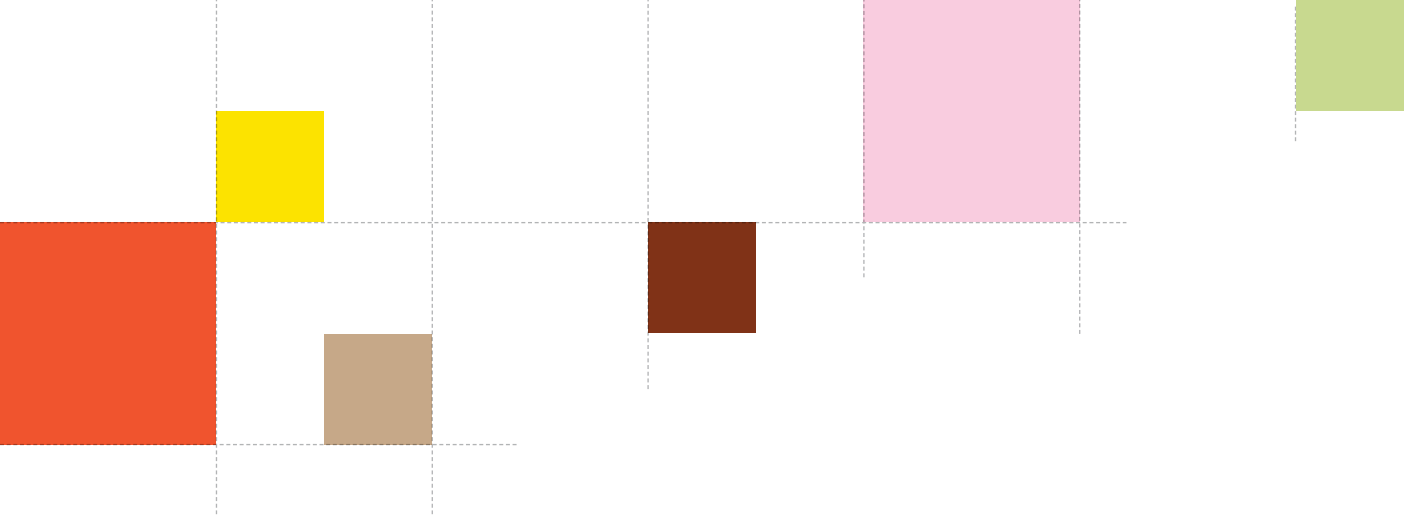




08

| Bibliografía |





1. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
2. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
3. Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
4. World Bank (2024). *SME Finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions*.
5. International Labour Organization. (2019). *Small Matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs*.
6. UN DESA (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*.
7. Global Reporting Initiative (GRI) (2024). Sitio oficial de la Iniciativa de Reporte Global. <https://www.globalreporting.org>
8. International Organization for Standardization (ISO) (2024). Información sobre la ISO 26000. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
9. B Lab (2024). *B Corp Certification: Redefining Success in Business*. <https://bcorporation.net>

10. Sistema B Internacional (s.f.). *Modelo B-Corp en América Latina*.
<https://sistemab.org>
11. B Lab Europe (2024). Información sobre las B Corps en España y su impacto.
12. Expansión (2024). *El 99% de las empresas españolas son PYMEs: retos y oportunidades para su crecimiento*.
13. El Confidencial (2022). *Nueva directiva de información no financiera: ¿cómo adaptar el marco de control interno?*.
14. Garrigues (2023). *Estados de información no financiera: estos son los requisitos legales a tener en cuenta para 2023*.
15. Boletín Oficial del Estado (BOE) (2022). *Real Decreto 1055/2022, de 27 de diciembre, de envases y residuos de envases*.
16. EY. (2023). *Alerta Informativa: Real Decreto 1055/2022 de residuos*.
17. Grupo 2000 (2023). *Cómo afecta la Ley de Prevención de Riesgos Laborales a las PYMEs*.
18. European Agency for Safety and Health at Work (2022). *Managing Psychosocial Risks in the Workplace*.
<https://osha.europa.eu>
19. INEAF (2023). *Infracciones y sanciones en el RGPD y la LOPDGDD*.
20. Cambra-Fierro, J., & Ruiz-Benítez, R. (2011). *Sustainable business practices in Spain: A two-case study*.
21. Ecoalf. "Upcycling the Oceans Project".
<https://ecoalf.com>

22. **El País** (2024). *Dos décadas de compromiso con el planeta*. Recuperado de:
<https://elpais.com/economia/2024-12-19/dos-decadas-de-compromiso-con-el-planeta.html>
23. **El Pozo Alimentación**. Misión, visión y valores.
<https://www.elpozo.com/mision-vision-y-valores/>
24. **Covirán**. Misión, visión y valores.
<https://coviran.es/quienes-somos/mision-vision-y-valores>
25. **Danone**. Misión, visión y valores.
<https://www.danone.com/group/about-us/our-mission.html>
26. **Puleva**. Misión, visión y valores.
<https://www.puleva.es/sobre-puleva/valores>
27. **Patagonia**. (s.f.). Sobre su propósito.
<https://www.patagonia.com>
28. **Unilever**. (s.f.). Sobre su propósito.
<https://www.unilever.com>
29. **Danone**. (s.f.). Sobre su propósito.
<https://www.danone.com/group/about-us/our-mission.html>
30. **Tesla**. (s.f.). Sobre su propósito.
<https://www.tesla.com>
31. **Lego**. (s.f.). Sobre su propósito.
<https://www.lego.com>
32. **Dove**. (s.f.). Sobre su propósito.
<https://www.dove.com>

33. Google. (s.f.). Sobre su propósito.
<https://about.google>
34. Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Group.
35. AlmaNatura. “AlmaNatura se convierte en la primera B Corp española”.
<https://almanatura.com/2014/01/almanatura-convierte-primera-bcorp-espanola/>
36. AlmaNatura. “AlmaNatura vuelve a ser considerada una de las mejores empresas para el mundo”.
<https://almanatura.com/2021/07/almanatura-vuelve-a-ser-considerada-una-de-las-mejores-empresas-para-el-mundo/>
37. AlmaNatura. “AlmaNatura reconocida como mejor empresa para el mundo 2022 por su impacto excepcional en comunidad, clientes y gobernanza”.
<https://almanatura.com/2022/07/almanatura-reconocida-como-mejor-empresa-para-el-mundo-2022-por-su-impacto-excepcional-en-comunidad-clientes-y-gobernanza/>
38. Askel Sustainability Solutions (2023). *SMEs for SDGs: How SMEs Drive Sustainable Development Goals*.
<https://askelsustainabilitysolutions.com>
39. Barón, A., de Castro, R., & Giménez, G. (2020). *Circular Economy Practices among Industrial EMAS-Registered SMEs in Spain*.
40. Forética (2023). Plataforma para la sostenibilidad y RSC empresarial en España.
<https://www.foretica.org>
41. MERCO (2023). Ranking MERCO Responsabilidad ESG 2023.
<https://www.merco.info>



Universidad
de Huelva