

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation



Barómetro Esade-ISS de Sostenibilidad en el *Workplace*

Junio 2024

Do Good. Do Better.

Prólogo y agradecimientos	03
1. Objetivos, alcance del estudio y metodología	06
2. Una mirada a un contexto cambiante	08
2.1. La transformación del <i>workplace</i>	08
2.2. La integración de la sostenibilidad en la cultura y el liderazgo empresarial	11
3. Principales hallazgos	17
3.1. Datos relevantes de la muestra	17
3.2. Diseño del cuestionario	20
3.3. Resultados específicos por ámbito ESG	22
4. Mejores prácticas	33
4.1. Liderazgo humanista y consciente como impulsor del cambio en el <i>workplace</i> (BASF ESPAÑOLA)	34
4.2. Activando el propósito corporativo a través de las personas y los espacios de trabajo (ISDIN)	38
4.3. Poniendo a las personas en el centro del diseño de los espacios: la democratización del <i>workplace</i> (ISS España)	42
4.4. Alianzas para la innovación social e intraemprendimiento en el <i>workplace</i> (BOEHRINGER INGELHEIM)	46
4.5. La descarbonización de la cadena de valor como catalizador de la transformación de <i>workplaces</i> y modelos de negocio (SCHNEIDER ELECTRIC)	50
4.6. Economía circular y diseño biofílico como palancas de transformación del <i>workplace</i> (Interface España)	54
5. Conclusiones: El decálogo de la sostenibilidad en el <i>workplace</i>	59
6. Bibliografía	66
7. Información de los autores	67

Prólogo

Este informe resume las principales conclusiones y aprendizajes de la primera edición del Barómetro Esade-ISS de Sostenibilidad en el *Workplace*, elaborado por el Instituto de Innovación Social de Esade, en colaboración con ISS España.

El estudio tiene como objetivo principal abordar cómo se están transformando los espacios de trabajo desde la perspectiva de la integración y la transversalización de la sostenibilidad en la propuesta de valor de las empresas, y evaluar su impacto en la estrategia, el liderazgo y la cultura organizacional.

El *workplace* y la sostenibilidad son dos de los ámbitos en que se ha evidenciado una mayor transformación en los últimos años. Es el reflejo de un cambio de paradigma empresarial que implica el replanteamiento del rol de las empresas como agentes del cambio, en un entorno incierto y de crisis sistémicas, pero también de la importancia de poner a la persona en el centro, sobre todo a raíz de los aprendizajes de la pandemia.

Las empresas no pueden ni deben liderarse de espaldas a los grandes desafíos de la humanidad. En un contexto cada vez más polarizado, con la intensificación de la crisis climática, el incremento de las desigualdades sociales, las disrupciones en las cadenas de valor, el estrés hídrico, la pérdida acelerada de biodiversidad, los problemas de salud mental, las dificultades para atraer talento y el aumento del escrutinio social, regulatorio y financiero, las empresas han de activar cambios en todo su ecosistema para ser parte de la solución y no del problema. Los *workplaces* son el espacio donde las organizaciones activan e impulsan estas transformaciones de manera colaborativa.

En un mundo en cambio constante, los *workplaces* no pueden ser ni rígidos ni estáticos. Para que las empresas sean resilientes en un entorno tan complejo,

los *workplaces* han de adaptarse con agilidad a estos desafíos y crear espacios donde las organizaciones y las personas puedan ampliar su mirada, actuando como laboratorios colaborativos de innovación social y sostenible. Cuando los *workplaces* colaborativos y la sostenibilidad van de la mano, se teje un ecosistema de impacto que va más allá de los límites físicos de la oficina y de la visión de la sostenibilidad como un mero cumplimiento normativo.

En este primer barómetro, evaluamos cómo 37 empresas representativas del tejido industrial de España, pertenecientes a 13 sectores de la actividad económica, priorizan ciertos aspectos ESG que están configurando la transformación de sus *workplaces*. Profundizando en los resultados cuantitativos a través de entrevistas personalizadas, identificamos aprendizajes clave sobre cómo algunas de estas empresas están integrando de manera proactiva e innovadora la sostenibilidad en el *workplace*.

Finalizamos este primer estudio con un decálogo de recomendaciones para que otras empresas entren en acción y puedan agilizar sus procesos de transformación y cambio en favor de unos *workplaces* más sostenibles y colaborativos, donde sea posible atraer y fidelizar el talento necesario para pilotar innovaciones que las permitan ser más resilientes y competitivas, en un entorno cada vez más complejo.

Agradecimientos

Este estudio no habría sido posible sin la inestimable colaboración y participación de numerosas personas que nos han ofrecido su tiempo, sus perspectivas, su experiencia y conocimientos, tanto a través de las encuestas como de las numerosas entrevistas personalizadas realizadas. En total, han participado 37 empresas, entre las cuales se destacan: ADIF, Aigües de Barcelona, Banco Santander, BASF, BBVA, Boehringer Ingelheim España, Capsa Food, Cellnex, CELSA Group, Coca-Cola Europacific Partners, Cuatrecasas, Damm, Danone, DKV Seguros, Endesa, Ferrer, Fluidra, Inditex, Indra, Interface, ISDIN, ISS, Lacer, Lonza, Mahou San Miguel, Meliá Hotels International, Naturgy, Nestlé, NTT Data, Port Aventura, Schneider Electric, Telefónica y Unilever.

En especial, deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos los directivos y directivas entrevistadas: Mireia Hernán (Aigües de Barcelona), Charo Saavedra (Danone), Antoni Ballabriga e Ignacio Rivas (BBVA), Lourdes Ripoll (Meliá Hotels International) y Elena Valderrábano (Telefónica). Así como aquellos que nos han proporcionado su visión y testimonio para la realización de los casos que constituyen las buenas prácticas analizadas: Carles Navarro y Xavier Ribera (BASF Española), Raquel Espada (Schneider Electric), Ana Urmeneta (Boehringer Ingelheim), Víctor García y Roberto Lepori (Interface España), Aurea Benito y María Batlle (ISDIN) y Eulalia Devesa y Laia Bertrán (ISS España).

Asimismo, agradecemos al equipo del Instituto de Innovación Social que ha formado parte del estudio su implicación y compromiso: Mireia López, como coordinadora del proyecto y responsable de comunicación, y María Sureda, con su apoyo a la elaboración del cuestionario. Asimismo, manifestamos nuestra gratitud a Judith Baeta, por su apoyo en las diferentes fases del proyecto y en la redacción de este informe.

Este estudio no habría sido posible sin ISS España. A su equipo, nuestra gratitud por la confianza y el apoyo en la realización de un barómetro que aporta una nueva visión a los *workplaces* del futuro: unos espacios que trascienden el entorno físico de la empresa y son claves para abordar los grandes desafíos de sostenibilidad desde el presente.



1. Objetivos, alcance del estudio y metodología

Objetivos y alcance del estudio

El objetivo principal de este estudio es identificar los temas de sostenibilidad más estratégicos para las empresas españolas en el contexto del lugar donde desempeñan su actividad profesional (*workplace*) y desde la perspectiva de su potencial transformador como **espacios donde se genera innovación sostenible e impacto social positivo**.

En este primer barómetro, nos centraremos en cómo las empresas españolas objeto del estudio están priorizando su acción y están abordando esta transformación. En las próximas ediciones, el formato de barómetro nos permitirá realizar un seguimiento exhaustivo de estas tendencias, evaluar su evolución a lo largo del tiempo, realizar comparativas e identificar aspectos de disrupción futura.

Destacamos dos aspectos diferenciadores del enfoque de este estudio. El primero es la definición del concepto de ***workplace* como ámbito más allá del espacio físico** ya que, en el contexto actual de nuevos modelos de trabajo, este último ha perdido su centralidad. Hemos observado que, para muchas de las empresas que forman parte de este primer estudio, el *workplace* trasciende el modelo tradicional de oficinas, plantas de producción o lugar físico donde habitualmente se había desempeñado la actividad profesional. Las empresas líderes integran cada vez más una visión de ecosistema de colaboración con los diferentes agentes de la cadena de valor, con los competidores o con los colaboradores externos, que va más allá de los límites de la propia organización. Por ello, en este estudio abordaremos el análisis de los ***workplaces* como los espacios (físicos, virtuales, de la cadena de valor o del ecosistema) en que la empresa ejerce influencia o tiene impacto**.

El segundo aspecto diferencial es analizar cómo la integración de los criterios ESG en el *workplace* es **catalizador de cambios en la cultura corporativa, en los modelos de negocio, en la gobernanza y en el liderazgo de las organizaciones**. En muchas ocasiones, estos cambios contribuyen, a su vez, a acelerar la transformación sostenible. En el análisis realizado, hemos constatado que las empresas utilizan a menudo sus *workplaces* como espacios de experimentación, intraemprendimiento

Destacamos dos aspectos diferenciadores del enfoque de este estudio:

1

***Workplaces* como los espacios (físicos, virtuales, de la cadena de valor o del ecosistema) en que la empresa ejerce influencia o tiene impacto**

2

La integración de los criterios ESG en el *workplace* es catalizador de cambios en la cultura corporativa, en los modelos de negocio, en la gobernanza y en el liderazgo de las organizaciones

e innovación abierta en que obtienen un *know how* que integran bien a su modelo de negocio, como diversificación de su cartera de productos o servicios, o bien como propuesta de valor que galvanice nuevas alianzas y partenariados de impacto.

Por último, quisiéramos destacar que visualizamos la transformación sostenible de forma integral en los ámbitos medioambiental, social y de gobernanza y, por ello, en ocasiones utilizamos las siglas ESG. Se pretende así destacar que los cambios en los *workplaces* no deben limitarse al impacto medioambiental, sino también a las personas, al liderazgo y a la gobernanza que forman parte esencial de estos espacios.

Metodología

Este barómetro es el resultado de un trabajo analítico y empírico que se ha desarrollado entre los meses de enero de 2023 y mayo de 2024.

El estudio se ha planteado en cinco fases de trabajo, con unos objetivos y una metodología específicos que se desarrollan a continuación:

1. Análisis de contexto y tendencias de sostenibilidad en el *workplace*

Con el fin de identificar los temas clave de sostenibilidad en el *workplace*, hemos procedido a realizar un análisis exhaustivo y una revisión extensiva (*desktop research*) de artículos, informes, foros y conferencias, así como de memorias de sostenibilidad de empresas de referencia. Esta fase del trabajo nos ha permitido desarrollar el marco de referencia y los parámetros de consulta con las empresas en las fases posteriores.

2. Análisis cuantitativo

A partir del análisis realizado y de las fuentes consultadas, el informe extrapola siete temas clave, que se han desglosado en temas y subtemas de análisis. Esta fase incluye un cuestionario *online*, dirigido a los máximos representantes (CEO y directores de Sostenibilidad, de RSC, de Recursos Humanos, de Comunicación y de *Public Affairs*) de 37 empresas representativas del tejido industrial español, pertenecientes a 13 sectores de actividad económica. Todas estas empresas tienen un alto grado de madurez y conocimientos sobre sostenibilidad y criterios ESG, de modo que las conclusiones obtenidas son representativas de los desafíos de la integración proactiva de la sostenibilidad en el *workplace*, pero también de las oportunidades que ofrece.

En esta fase, se han determinado los aspectos ESG más prioritarios para las empresas encuestadas, así como su grado de integración en el *workplace*.

Este barómetro es el resultado de un **trabajo analítico y empírico** que se ha desarrollado entre los meses de **enero de 2023 y mayo de 2024**.



3. Análisis cualitativo

A partir de los datos obtenidos, así como de las entrevistas personalizadas y semiestructuradas realizadas a once empresas, hemos procedido a validar las principales conclusiones en las encuestas *online*. A través de las entrevistas, hemos profundizado en buenas prácticas de cada una de ellas y hemos seleccionado los seis casos más relevantes en la adopción de las tendencias más priorizadas por los participantes.

4. Elaboración de casos sobre buenas prácticas

Hemos realizado seis casos de estudio, en que describimos las buenas prácticas que han seguido las empresas analizadas, así como los principales aprendizajes extrapolables a otras organizaciones. En estos casos, describimos cómo se ha desplegado el proceso de transformación y qué elementos lo han facilitado. Al final proporcionamos un aprendizaje clave.

Para la elaboración de los casos, hemos realizado entrevistas abiertas a directivos, CEO o responsables de sostenibilidad, con el fin de profundizar tanto en su experiencia como en los desafíos y oportunidades del proceso de cambio.

Como ya hemos indicado, los aprendizajes de todo el proceso de investigación de este barómetro y, en especial, de los casos de buenas prácticas, se resumen en un **decálogo de recomendaciones** en que se sintetizan los conocimientos, las acciones prácticas y las observaciones dirigidas a las empresas que están comprometidas a abordar los desafíos de la transformación de sus *workplaces*. Con ello, pretendemos identificar estrategias que permitan superar las barreras al cambio.



2. Una mirada a un contexto cambiante

2.1. La transformación del *workplace*

2.1.1. *Workplace* y cambio de paradigma

El *workplace* ha cambiado definitivamente. Se han consolidado tendencias que se aceleraron con la pandemia, como el trabajo híbrido, la flexibilización de los espacios, la digitalización, la priorización de la salud y el bienestar integral de las personas, así como la atracción de talento sobre la base de un propósito corporativo. Este tangibiliza cómo la empresa contribuye a la resolución de los retos sociales y medioambientales en que tiene capacidad de incidencia e impacto.

El *workplace* de las empresas no deja de ser un reflejo de la sociedad en que se inserta y, por tanto, debe adaptarse y redefinirse a esta nueva realidad en disrupción constante. Como indica Alison Taylor,¹ "la organización es, por naturaleza, un sistema abierto y en evolución [...]. Ver [las empresas] como entidades aisladas y con intereses propios es una noción que ya no se sostiene en la década de 2020".

Alineado con esta reflexión, el Libro blanco de ISS sobre el futuro del trabajo indica que nos hallamos ante un cambio de paradigma que afecta los *workplaces*, a distintos niveles.² Cada uno de ellos presenta unos desafíos diferentes:

- La irrupción de la **sociedad de la innovación**, vinculada a la cuarta revolución industrial y a la transformación de una sociedad de productos y servicios a una sociedad donde impera el rol de la innovación, impulsado por tecnologías transformadoras y modelos colaborativos de trabajo. Uno de los retos que surgen a raíz de este cambio es el de aquellas organizaciones que todavía insisten en tener unos procesos y unos sistemas basados en la jerarquía y el control y que **"siguen aplicando prácticas de la época industrial a patrones de la nueva era de la información"**.³
- Las **nuevas maneras de trabajar**, impulsadas por plataformas digitales que permiten el trabajo en red, facilitan la constitución de partenariados colaborativos o la creación de redes de generación de valor (unas *value networks* que van más allá de las *value chains* o cadenas de valor) entre las empresas a escala global. Esto permite escalar modelos de negocio innovadores y puede originar la disrupción de las cadenas de valor y de las relaciones comerciales transaccionales tradicionales. La sostenibilidad es clave a la hora de fomentar y posibilitar estas relaciones colaborativas; sin embargo, es cierto que, a menudo, las dinámicas competitivas existentes impiden la colaboración a largo plazo.⁴ Asimismo, cabe destacar que la disponibilidad de las tecnologías de información no es garante de que las personas quieran colaborar entre ellas, aspecto que implica un cambio cultural de mayor calado en las organizaciones y en que la transversalización de la sostenibilidad puede incidir, de nuevo, como catalizador del cambio.

¹ Taylor, Alison (2024): *Higher Ground: How Business Can Do the Right Thing in a Turbulent World*. HBR Press.

² ISS World Services (2017): *ISS 2020 Vision. Future of Work, Workforce and Workplace. Capstone White Book*. Diciembre. Disponible en: <http://www.publications.issworld.com/ISS/CH/white-books/iss-2020-vision-capstone-white-book-the-future-of-work-workforce-and-workplace/>

³ Thomson, P. (2015): "Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro". En: *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA. Febrero. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>

⁴ Observatorio de los ODS (2024): *La contribución de las empresas españolas a los objetivos de desarrollo sostenible*. VII Informe. Abril. Disponible en: https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra_liderazgos/INFORME_ODS_CAST_DIG_230424.pdf

- **El rol de la tecnología y de la IA** (inteligencia artificial) como facilitadoras de mejoras en la eficiencia organizativa, posibilitando unos productos y unos servicios más cercanos a las necesidades del cliente, así como una mejor experiencia del trabajador y del usuario. Entre muchos de los desafíos y de los interrogantes que presenta la adopción de la IA, habrá que ver cómo cuestionará la asignación de procesos de trabajo, la distribución de tareas y los sistemas jerárquicos tradicionales. Según datos de Top Employers Institute, en 2026, 100 millones de personas utilizarán la IA para realizar su trabajo. Un gran reto para las organizaciones será integrar la IA en la experiencia del empleado: “Cuando se implementa mal, la IA puede hacer que los empleados pierdan el sentido de su trabajo. Sin embargo, cuando se implementa con esmero, puede contribuir a tener más éxito.”⁵ El impacto y el potencial de la IA en la aceleración de la innovación sostenible y su gobernanza también serán dos aspectos que habrá que seguir con especial interés.
- La "batalla" por la **atracción y la fidelización del talento**. En un entorno de *gig economy*,⁶ el talento es global, multigeneracional y "contingente". Según Forbes, representa el 30% del trabajo en casi la mitad de las organizaciones encuestadas en 2022, aunque en algunos sectores, como la industria tecnológica, puede llegar hasta el 40-50% de la fuerza laboral de la organización.⁷ El contrato social entre empresas y trabajadores ha cambiado y los espacios han de adaptarse a las nuevas expectativas del talento. Las relaciones

y el *engagement* son clave y abarcan también a personas que desarrollan una parte del trabajo sin tener una relación laboral estable con la empresa. Nos hallamos en un entorno altamente competitivo donde aparece el fenómeno del "reclutamiento inverso", en que las personas seleccionan a las empresas, y no al contrario. En este sentido, es clave para atraer el talento la creación de espacios que no solo prioricen el bienestar integral y fomenten el empoderamiento profesional, sino también donde se activen con coherencia proyectos de sostenibilidad y compromiso social, y se mantengan principios de ética, transparencia y buena gobernanza.

Si el presente (y el futuro) del trabajo es "flexible, distribuido y descentralizado",⁸ el espacio de trabajo no puede ser rígido ni estático. Si algo es evidente es que el vínculo entre trabajo y localización fija ya no es lo que define el *workplace*. Los espacios son cada vez más permeables y líquidos, y las relaciones que se generan para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, también. Si consideramos que el *workplace* es el espacio donde se genera la experiencia del empleado, este ha de tener en cuenta **todos los ámbitos y espacios donde la persona despliega su labor profesional.**

En definitiva, **"las empresas están dejando de ser organizaciones rígidas para convertirse en redes flexibles"**⁹ para atraer al mejor talento y tejer las mejores colaboraciones y alianzas que les permitan innovar, ser ágiles, sostenibles y resilientes.

⁵ Top Employers Institute (2024): *World of Work Trends 2024*. Disponible en: <https://www.top-employers.com/en/insights/culture/world-of-work-trends-2024/>

⁶ La "economía *gig* consiste en trabajos temporales o el desarrollo de actividades puntuales realizadas por prestadores de servicios sin un empleador fijo. En otras palabras, al no ser trabajadores fijos, el modelo de negocio de la *gig economy* rompe con el esquema de trabajo tradicional." Definición del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB) (24 de junio de 2022): *Gig economy: el nuevo paradigma para la generación de ingresos*. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/gig-economy-el-nuevo-paradigma-para-la-generacion-de-ingresos/#:~:text=La gig economy o Economía gig se refiere a un,este servicio de forma independiente>

⁷ Kane, Jessica (2022): "Why Employers that Neglect the Contingent Worker Experience Risk Losing the War for Talent". Forbes, 13 de junio. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/07/13/why-employers-that-neglect-the-contingent-worker-experience-risk-losing-the-war-for-talent>

⁸ Ruiz, S. (2022): "La humanización de los espacios de trabajo". Ciclo de conferencias *Connecting through the Workplace*. ISS e Instituto de Innovación Social de Esade. Junio. Disponible en: <https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-de-innovacion-social/publication/la-humanizacion-de-los-espacios-de-trabajo>

⁹ Thomson, P. (2015): "Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro". En: *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA. Febrero. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>

2.1.2. Los *workplaces* como espacios de generación de valor compartido y sostenible

Las oficinas, centros de producción o, los espacios de trabajo físicos están perdiendo su centralidad en la creación de valor de una organización, que, gradualmente empieza a generarse más allá de las paredes de esta. En este contexto, un *workplace* es un **ecosistema complejo de espacios físicos y digitales, así como de colaboraciones y alianzas con su ecosistema, que apoyan y hacen posible la creación de valor para la empresa.**

La **transversalización de la sostenibilidad en el liderazgo y en la cultura organizacional impulsan esta visión ecosistémica**, ya que la mayoría de los desafíos y de las soluciones sostenibles, así como el cumplimiento regulatorio que exige la normativa de la Unión Europea –desde la nueva Directiva de presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD) hasta la Directiva sobre diligencia debida (CSDDD)–, implican ampliar la mirada empresarial más allá de las "paredes" y de los silos internos de la organización. Para abordar los riesgos sistémicos sociales, medioambientales y de gobernanza, "las empresas deben impulsar acciones que promuevan la sostenibilidad integral en sus sectores, a lo largo de la cadena de valor, en el conjunto de la economía y en la interacción del mercado con los sistemas naturales".¹⁰ No se puede ampliar la mirada si no se generan espacios para incorporar perspectivas diversas, plataformas colaborativas, ámbitos de aprendizaje, innovación y reconocimiento, donde todos los *stakeholders* (internos y externos) puedan aportar lo mejor de su *expertise* y crear valor compartido.

Aunque los espacios físicos han dejado de ser el epicentro de la organización, continúan siendo cruciales para nutrir la cultura organizacional. Son espacios a los cuales acuden las personas porque así lo desean, no por obligación. Por ello, "la oficina pasa de ser un lugar adonde ir a un espacio para socializarse,

interactuar, innovar, aprender y cuidar de las personas y de sus talentos".¹¹ Ello implica un cambio hacia unos espacios que generen experiencias de valor añadido: el propósito corporativo y la sostenibilidad se han de "vivir" en los espacios de trabajo. Un *workplace* sostenible ha de ser un "escaparate" de la propuesta de valor de la empresa como agente de cambio y ha de ser coherente con el compromiso adquirido en temas medioambientales, sociales y de gobernanza.

Si se considera el *workplace* como un espacio de experiencias compartidas, sus usuarios (trabajadores, colaboradores, clientes, cadena de valor, alianzas) han de poder contribuir a un propósito compartido y a facilitar la anticipación, la agilidad y la integración de nuevas oportunidades y *partners* que lo hagan posible. Por ello, la sostenibilidad debe reflejarse en los espacios donde las organizaciones y las empresas gestionan su actividad y debe constituir una **experiencia tangible para reforzar la cultura corporativa**. La sostenibilidad ha de demostrar la coherencia entre la acción y el compromiso de la empresa, destacando lo que realmente valora y prioriza. Las actitudes, los comportamientos, los espacios de experimentación y las colaboraciones que se generan en el *workplace* físico han de estar alineados con los compromisos de sostenibilidad públicos de las empresas. **Los *workplaces* físicos han de ser parte de un ecosistema de espacios fluidos donde se genere el impacto que fortalezca los compromisos de sostenibilidad.**

En este sentido, se empieza a ir más allá de vender simplemente un producto o un servicio; se trata de comunicar una visión o un propósito tanto a los empleados como a los clientes. La sostenibilidad se convierte en un intangible clave para la reputación, la competitividad y la resiliencia de las empresas. El espacio físico es clave para avanzar en sostenibilidad, pero también para que se materialicen las relaciones que se tejen en otros espacios o con otros agentes para alcanzar los objetivos de la estrategia.

¹⁰ Observatorio de los ODS (2024): La contribución de las empresas españolas a los objetivos de desarrollo sostenible. VIII Informe. Abril. Disponible en: https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra_liderazgos/INFORME_ODS_CAST_DIG_230424.pdf

¹¹ IFMA (2023): Playbook de la Oficina Sostenible. International Facility Management Association. Disponible en: <https://ifma-spain.org/wp-content/uploads/2023/11/ifma-playbook.pdf>

2.2. La integración de la sostenibilidad en la cultura y en el liderazgo empresarial

Los *workplaces* se están transformando a medida que se adaptan al cambio de paradigma del mundo del trabajo, pero también en cómo responden a la integración de la sostenibilidad y la adopción de los criterios ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) en la gestión empresarial. Asumir el impacto de la actividad que generan las empresas, incluyendo a los que están más allá del espacio físico, impacta tanto en los estilos de liderazgo y en las estructuras de gobernanza, como en la cultura de la empresa y en la gestión de sus espacios.

Estamos en un momento crucial para la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial. Por una parte, la sostenibilidad es *mainstream*: **no se niega la centralidad de su relevancia en la construcción de unas empresas más resilientes**, dado que proporciona una visión más integral de los impactos, de los riesgos y de las oportunidades del contexto y, por tanto, proporciona a las empresas más posibilidades de anticipación y de adaptación que aseguren su viabilidad económica a largo plazo. Por otro lado, también se evidencia que, pese a los avances, no se está progresando a la velocidad adecuada. Datos como el evidente estancamiento o el retroceso en el cumplimiento de la Agenda 2030 —los avances registrados en más del 50% de las metas de los ODS son débiles e insuficientes, mientras que el 30% se han estancado o han retrocedido—,¹² así como las declaraciones recientes de casi 400 científicos del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de las Naciones Unidas, que consideran que el planeta se encamina hacia un calentamiento mínimo de 2,5°C a finales de siglo, con unos resultados

desastrosos para la humanidad, son algunos ejemplos de ello.

Gestionar esta realidad, en un ambiente cada vez más polarizado y con un mayor escrutinio por parte del regulador, del consumidor y del sistema financiero, no será tarea fácil para los líderes de los *workplaces* sostenibles. Esta exigencia irá en aumento: a medida que los jóvenes sean un porcentaje cada vez mayor de la fuerza laboral y del conjunto de consumidores, aumentará la presión para que las empresas y los gobiernos tomen medidas, desarrollen las habilidades necesarias y tengan la determinación de hacer algo ante estas crisis sistémicas.¹⁴

Para entender mejor el contexto en que nos hallamos para lograr la transversalización efectiva de la sostenibilidad en los espacios de trabajo, detallamos a continuación algunos de los aspectos más relevantes que lo definen en 2024.¹⁵

2.2.1. Transformación de las empresas hacia la sostenibilidad y el impacto social en un entorno altamente complejo y polarizado

Los esfuerzos para acelerar el desempeño en materia de sostenibilidad se están llevando a cabo en un contexto de creciente incertidumbre: con tensiones y conflictos geopolíticos continuos y emergentes que afectan el estado de la economía, en un año que ya de sí es complejo en lo político, marcado por elecciones en países donde reside casi la mitad de la población del mundo.

Por una parte, se espera que a causa de la guerra entre Rusia y Ucrania se mantengan las presiones inflacionarias en los precios de materias primas esenciales, mientras

¹² United Nations (2023): *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special edition. Towards a Rescue Plan for People and Planet*. Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>

¹³ Carrington, Damian (2024): "World's top climate scientists expect global heating to blast past 1.5C target". *The Guardian*, 8 de mayo. Disponible en: <https://www.theguardian.com/environment/article/2024/may/08/world-scientists-climate-failure-survey-global-temperature>

¹⁴ Winston, A. (2024): "Seven Sustainability Trends to Watch in 2024". MIT Sloan Management Review, 23 de enero. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/seven-sustainability-trends-to-watch-in-2024/>

¹⁵ WBCSD (2024): Briefing on key trends for 2024. World Business Council for Sustainable Development. 28 de febrero. Disponible en: <https://www.wbcsd.org/Overview/Resources/General/Briefing-on-key-trends-for-2024>

que la situación bélica y de inestabilidad general en Oriente Medio altere los costos del transporte y las cadenas de suministro globales. Es probable que estas disrupciones se vean agravadas por fenómenos meteorológicos extremos, vinculados a El Niño y su impacto en la producción agrícola y en el suministro de alimentos. La fragmentación y la volatilidad de los precios y de las cadenas de suministro también se están viendo afectadas por la tendencia del retorno al proteccionismo en el comercio internacional.

En medio de toda esta situación, en 2024 se celebrarán elecciones nacionales en países donde residen 4.200 millones de personas, concretamente en ocho de las 10 naciones más pobladas del mundo. Las elecciones al Parlamento Europeo de junio de este año añaden incertidumbre a este "super año" electoral, ya que el contexto regulatorio y político dependerá de ellas.

Es posible que, en un entorno altamente polarizado, se politicen las cuestiones vinculadas a la sostenibilidad y los criterios ESG (como ya está sucediendo en los Estados Unidos, por ejemplo), lo cual implicará que las empresas y sus líderes tengan que actuar con más cautela en sus posicionamientos públicos, pero no con menos determinación a nivel estratégico en temas de impacto medioambiental y social.

2.2.2. Mayor priorización de la sostenibilidad en la estrategia de negocio y mayor cautela en el relato corporativo

A pesar de un entorno polarizado, son cada vez menos las empresas que cuestionan la necesidad de abordar los riesgos medioambientales o sociales como parte de su estrategia a largo plazo. Según un estudio realizado

en 2023 por BCG, INSEAD y Heidrick & Struggles, dos tercios de los casi 900 miembros de las juntas corporativas de 19 sectores encuestados consideraban que **la sostenibilidad debería integrarse todavía más plenamente en las estrategias de sus empresas**.¹⁶

Reforzando esta tendencia, en una encuesta más reciente de Weber Shandwick de enero de 2024, **el 59% de los altos ejecutivos** coincidieron en señalar que **las empresas "tienen la responsabilidad de hablar y actuar sobre cuestiones sociales, incluso si son delicadas o controvertidas"**.¹⁷ Este posicionamiento se explica porque no ha disminuido en absoluto la exigencia de algunos grupos de relación clave en cuanto al compromiso de las empresas: **el 40% de los directores ejecutivos consideran que las demandas de ESG de sus clientes, proveedores de capital y talento están creciendo**.¹⁸

En esta misma línea, según un reciente estudio de EY, **más de la mitad de los directores ejecutivos señalan que la sostenibilidad tiene más prioridad en sus agendas ahora que hace un año**.¹⁹ Según este estudio, el 54% de los directores ejecutivos han informado que tanto ellos como sus juntas directivas están otorgando a la sostenibilidad más prioridad que hace 12 meses, mientras que el 23% han manifestado que la sostenibilidad ha perdido prioridad en sus empresas, principalmente debido a desafíos económicos o financieros. Cabe destacar el compromiso con las inversiones a largo plazo en temas medioambientales: en un horizonte de tres años, la descarbonización es la prioridad estratégica más citada, por un 43% de los entrevistados.

La cautela en las declaraciones y en los compromisos públicos se visibiliza en un **aumento del greenhushing** (no publicitar o comunicar las acciones que lleva a cabo una empresa en materia de sostenibilidad): el 73% de los directores ejecutivos y el 67% de los inversores están de

¹⁶ BCG (2023): *Sustainability Shakes Up the Boardroom*. 10 de julio. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2023/challenges-of-devising-corporate-sustainability-strategy>

¹⁷ The Weber Shandwick Collective (2024): *UN / Predictions 2024. Insights Into Policy, Business, Media, Tech and Climate*. Febrero. Disponible en: <https://www.krcresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/Unpredictions2024.pdf>

¹⁸ BCG (2023): *Sustainability Shakes Up the Boardroom*. 10 de julio. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2023/challenges-of-devising-corporate-sustainability-strategy>

¹⁹ EY (2024): "How CEOs juggle transformation priorities – The art of taking back control". *EY CEO Outlook Pulse Survey*. Abril. Disponible en: https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report

acuerdo en que las empresas están “silenciando” o están siendo más prudentes en la comunicación de sus logros sociales o medioambientales, por el temor de ser acusadas de *greenwashing* o “ecopostureo”. Ante ello, **los líderes en sostenibilidad consideran que han de responder con más autenticidad, coherencia y transparencia en la gestión de sus relatos de sostenibilidad.** Por ello es tan importante el aumento del escrutinio en la rendición de cuentas, ya que las empresas tendrán que respaldar cada vez más sus ambiciones y sus declaraciones de sostenibilidad con datos y acciones.

2.2.3. Del *compliance* a la innovación sostenible

Uno de los motivos por los cuales las empresas deberán incrementar su apuesta por la sostenibilidad es la creciente exigencia regulatoria, con una proliferación de normas y estándares de sostenibilidad sin precedentes a escala global. En especial, destaca la Unión Europea, donde la adopción del Pacto Verde Europeo en 2019, que sitúa la sostenibilidad en el centro de la estrategia de crecimiento económico, ha transformado sustancialmente el contexto regulatorio en el que deben operar las empresas.

Destaca por su relevancia y potencial transformador la adopción de la **Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD)**, que sustituye a la Directiva 2014/95/UE y que regirá a partir de 2024 la presentación de información sobre sostenibilidad de 50.000 empresas de la Unión Europea.²⁰

Dicha Directiva establece unas normas comunes para que todas las empresas reporten su desempeño en sostenibilidad. Los **European Sustainability Reporting Standards (ESRS en inglés) o Normas europeas de información sobre sostenibilidad (NEIS)**, según su adopción en castellano, son estándares europeos que se plantean dentro de la CSRD para el reporte de las empresas. Están dirigidos a configurar una información proporcionada pero exhaustiva de las cuestiones

medioambientales, sociales y de gobernanza. La CSRD **exige que se analice el impacto que la actividad de la empresa genera y que divulgue los impactos, los riesgos y las oportunidades vinculados a los temas materiales, así como su relación con la estrategia corporativa y con el modelo de negocio** (políticas, objetivos, acciones, planes de acción y asignación de recursos).

La relevancia de la gestión de los impactos a lo largo de la cadena de valor también se ve reforzada por la recientemente aprobada Directiva sobre Diligencia Debida en sostenibilidad (CSDDD), que afectará más de 5.000 empresas e, indirectamente, todas las que formen parte de su cadena de valor. La Directiva establece requisitos para que las empresas realicen la diligencia debida en materia de identificación y mitigación de los impactos adversos sobre los derechos humanos y el medio ambiente, así como en la elaboración de los planes climáticos. Para ello, **deberán recopilar información cualitativa y cuantitativa a través de informes independientes y mediante el procedimiento de reclamación.** En caso de incumplimiento, se podrá sancionar a las empresas que infrinjan las normas con un mínimo del 5% de su volumen de negocio neto mundial.

Según la *Global Reporting Initiative (GRI)*, la adopción de esta nueva directiva supone el fin de las declaraciones de sostenibilidad como ejercicio de relaciones públicas para mantener la reputación corporativa y licencia para operar: “Respetar los derechos humanos será tan importante como tener un balance financiero impecable.”²¹

Los mayores niveles de transparencia y comparabilidad de datos no solo supondrán un esfuerzo de rendición de cuentas y de transparencia para las empresas. La exigencia de los datos a reportar tendrá un **impacto significativo tanto en la activación de las estrategias de sostenibilidad e impacto social como en su gobernanza, en los sistemas de medición y reporte, en la gestión de las operaciones de la empresa a lo largo de la cadena de valor y en la transversalización de la cultura de la sostenibilidad a todos los niveles de la organización.**

²⁰Pacto Mundial (2023): “CSRD: últimas claves de los informes de sostenibilidad del futuro”. 2 de noviembre. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/noticia/csr-ultimas-claves-de-los-informes-de-sostenibilidad-del-futuro/>

²¹GRI (2024): *CSRD Essentials. The definitive guide to the EU Corporate Sustainability Reporting Directive*. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/media/nchpzct5/gri-csrd-essentials.pdf>

La normativa tiene en sí **capacidad transformadora, más allá del mero cumplimiento**; por ello, será importante que las empresas no solo den prioridad y dediquen recursos, tanto humanos como materiales, a construir la infraestructura y los sistemas necesarios para capturar los datos por reportar, sino que también propicien la formación, los espacios y los incentivos necesarios para que la integración a la estrategia esté ligada a la creación de valor sostenible. Si se trata solo de un ejercicio interno de cumplimiento, la empresa estará perdiendo oportunidades, tanto para innovar como para instaurar en la cultura de las empresas una mentalidad más emprendedora.

Fomentar la **colaboración interna y externa será crucial para ir del mero cumplimiento a la innovación sostenible**: resolver desafíos internamente y aprender de ello para replicar este conocimiento a otras organizaciones también posee un enorme potencial impulsor de creación de valor a largo plazo.

2.2.4. La colaboración, el diálogo y la cocreación como imperativos en la transversalización de la sostenibilidad en las empresas

La adopción de las nuevas exigencias regulatorias requiere una mayor profundidad y transversalización de la sostenibilidad a todos los niveles de la empresa y presupone un diálogo fluido con sus *stakeholders* más relevantes, tanto para analizar y anticiparse a los impactos, a los riesgos y a las oportunidades, como para cocrear soluciones a los retos compartidos. Para que ello sea posible, las empresas han de romper con los silos internos y fomentar una colaboración más estratégica, basada en la escucha activa de sus *stakeholders* externos prioritarios.

→ De silos a equipos con visión compartida

La sostenibilidad no es la tarea de un solo departamento, sino que apela a todas las funciones de la empresa y

debe ser transversal a toda la actividad empresarial. Para crear espacios de colaboración interna, es importante identificar cómo los departamentos y las funciones esenciales para el desempeño de la estrategia de sostenibilidad deben empezar a integrar los criterios ESG en su actividad. Destacamos algunos de ellos:²²

- **Departamento Legal o de Compliance.** Es de suma importancia para anticiparse a la aplicación de las novedades regulatorias y examinar su impacto en la actividad de la empresa.
- **Departamento Financiero.** Dotar de valor financiero y de negocio la información de sostenibilidad implica también una mayor colaboración e implicación de los departamentos de finanzas en la gestión de la sostenibilidad, tanto en la elaboración de la doble materialidad (en que el impacto financiero es uno de los dos vectores a analizar) como en la robustez de los datos que reportar. Las relaciones con los inversores institucionales y con los gestores de activos, así como la consecución de financiación sostenible, son ámbitos en que el conocimiento ESG es necesario.
- **Departamento de Operaciones.** Su aportación es esencial en los procesos de mejora de eficiencia energética, de descarbonización y uso de las energías renovables, en la gestión del agua, de la polución y de los residuos, y en el ecodiseño de procesos y productos, integrando los principios de la economía circular.
- **Departamento de Compras.** Se trata de una de las funciones que más se está transformando: de centrarse en la eficiencia operativa y en la reducción de costes, se está convirtiendo en un actor clave a la hora de establecer códigos de conducta y políticas de compras responsables, pero también de identificar y conocer en qué punto de la cadena de suministro se hallan los principales riesgos ambientales y sociales.
- **Departamento de Relaciones Corporativas/ Comunicación.** Está pasando de evaluar los riesgos reputacionales de manera reactiva a iniciar

²² Para un análisis detallado de la responsabilidad de los diferentes departamentos en la transversalización de la sostenibilidad, véase: Pueyo, Ramón (2024): ESG (*Environmental, Social and Governance*). KPMG. Disponible en: <https://kpmg.com/es/es/home/servicios/esg-transformacion-sostenible.html>

conversaciones con los *stakeholders* de manera proactiva. Este departamento no solo garantiza e impulsa estas relaciones, sino que también desarrolla un relato de sostenibilidad que se adecua a los hechos y a los logros, evitando caer en el *greenwashing* ni en el *greenhushing*. Además, es crucial para activar alianzas corporativas y darles visibilidad.

- **Departamento de Recursos Humanos.** Adquiere una relevancia central a la hora de integrar la cultura de la sostenibilidad en la empresa, al margen de cumplir con las exigencias más recientes de la regulación ESG en materia de personas, como las políticas de diversidad, equidad e inclusión, la equidad de género (en representación y retribución), la formación responsable del talento en temas de sostenibilidad y políticas de incentivos y la retribución vinculada a los objetivos de sostenibilidad.

Para gestionar la sostenibilidad de manera transversal, una vez identificados los puntos clave en que cada departamento o función han de actuar, deben activarse los proyectos colaborativos que hagan posible la integración de la sostenibilidad en la estrategia corporativa. Esto no es posible sin una gobernanza que lo haga posible. Romper silos implica, a menudo, desafiar las jerarquías existentes y, por tanto, la existencia de un estilo de liderazgo colaborativo y *multistakeholder*, que fomente unas estructuras más planas en el *workplace*.

Todos los departamentos han de estar involucrados para avanzar en la sostenibilidad y todos ellos deben coordinarse, colaborar más estrechamente y tener una mirada externa para activar sinergias que posibiliten articular una hoja de ruta común, ejecutarla y avanzar en ella.

Mientras que en temas de estrategia y de rendición de cuentas observamos cada vez más colaboración, e incluso la integración de departamentos, como el financiero, el de gestión de riesgos, el de *compliance* y el de sostenibilidad, en la vertiente de la transformación cultural estamos asistiendo a un mayor protagonismo de los departamentos de personas, recursos humanos y comunicación (interna). Todos ellos, sin embargo, deberán visualizar su ámbito de actuación más allá de

las "paredes" del *workplace* físico, dado que las nuevas demandas regulatorias implican una colaboración más fluida y estratégica.

→ La doble materialidad y la colaboración a lo largo de la cadena de valor

Una de las novedades de la CSRD es el **análisis de doble materialidad**. Por un lado, la denominada **materialidad de impacto**, implica una mirada más detallada de los efectos que la actividad de la empresa genera de "dentro hacia fuera". Por otra parte, las empresas también tendrán que evaluar cómo repercuten las cuestiones de sostenibilidad en sus resultados a través de la denominada **materialidad financiera**.

Evaluar las percepciones y las expectativas de los grupos de interés siempre ha sido crucial para elevar la mirada y anticiparse a riesgos latentes, que todavía no están en el radar de la empresa. La CSRD exige, además, que las empresas comprendan cómo los impactos generados afectan a las partes interesadas. Esta comprensión integral no solo permite procesos de toma de decisiones más eficaces y la presentación de unos informes de sostenibilidad más alineados con la realidad empresarial, sino que también facilita unos procesos de innovación y unos partenariados que escalen el desempeño. Es importante destacar que los temas identificados como materiales han de tener una respuesta clara por parte de la empresa: esta ha de determinar qué estrategia seguirá para abordarlos, qué objetivos pretende conseguir y cómo va a realizar su seguimiento y medición, así como cuál será el rol de la gobernanza (órganos de gobierno y de dirección) al respecto. Por tanto, **la consulta y la colaboración de las partes interesadas juegan un importante papel a la hora de definir la estrategia de sostenibilidad**.

En este sentido, es importante destacar que existe un interés importante en analizar los impactos que surgen de las relaciones de la empresa a lo largo de la cadena de valor, más allá de sus relaciones comerciales o de sus conexiones contractuales directas. **La evaluación de la materialidad debe identificar impactos, riesgos y oportunidades significativos dentro de la cadena de valor**, y centrarse en su probabilidad de ocurrencia

en determinadas geografías, actividades, proveedores y clientes.

Tomar medidas para comprender, monitorear e interactuar adecuadamente con los proveedores a diferentes niveles requerirá mayores niveles de colaboración, así como una mayor variedad de soluciones tecnológicas innovadoras y de alianzas que amplifiquen la acción. En este sentido, cabe destacar plataformas colaborativas como la Asociación para la Transparencia del Carbono del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), el Supply Chain Group del Carbon Disclosure Project (CDP), que incluye cientos de empresas y multinacionales que reclaman que los proveedores midan sus emisiones sobre la base de unos objetivos basados en la ciencia (SBTi), e iniciativas como la *We Mean Business Coalition*.

Sin duda, en 2024, tanto las tecnologías emergentes, como las plataformas de software de gestión de carbono impulsadas por la inteligencia artificial, como los programas de acompañamiento y formación para proveedores, cambiarán las reglas del juego en aras de la transparencia de la cadena de suministro. Más intercambio de datos implica también otro tipo de relaciones entre los *workplaces* de las empresas, como veremos más adelante.

Sin colaboración interna ni externa es imposible avanzar en la sostenibilidad. **Los *workplaces* son los espacios colaborativos y *hubs* de innovación en que la sostenibilidad se visibiliza, se transversaliza y se activa.**

3. Principales hallazgos

En esta sección, se presentan hallazgos o resultados obtenidos de los análisis cuantitativo y cualitativo realizados, a dos niveles. En primer lugar, se hace una valoración del perfil de las empresas y de los profesionales que han participado en el estudio. Y, en segundo lugar, se examinan los temas y los subtemas ESG más destacados para la sostenibilidad en el *workplace*.

3.1. Datos relevantes de la muestra

En total, **37 empresas españolas han participado en el estudio, a través del cuestionario online y de las entrevistas. El 27% de ellas son empresas cotizadas en el IBEX 35 y el 78% tienen más de 1.000 empleados**, frente al 14% que tienen entre 500 y 1.000 empleados y solo el 3%, entre 250-499.

Se trata de una muestra de **empresas con un grado de madurez relativamente alto en cuanto al conocimiento y gestión de los temas relacionados con la sostenibilidad**, puesto que la gran mayoría de ellas están sometidas a la Ley 11/2018 sobre el estado de la información no financiera (EINF) en España. Esta ley obliga a las entidades de interés público y a las grandes empresas con más de 500 empleados (desde el año 2021 la obligación se extendió a las empresas de más de 250 empleados) a divulgar información sobre su desempeño en los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza en un informe anual. Es importante destacar que la mayoría de estas empresas también deberán reportar, a partir del 2025, bajo los requisitos de la nueva directiva europea sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD). Esta directiva implica un mayor grado de integración de la sostenibilidad a la estrategia de negocio, una mayor exigencia en el nivel de transparencia y un elevado nivel de madurez en la relación con los grupos de interés más relevantes.

También cabe **destacar la diversidad de la muestra, que comprende 13 sectores o actividades económicas**, como la agroalimentación, las aseguradoras, la banca y los servicios financieros, la construcción y el sector inmobiliario, el farmacéutico y la cosmética, los bienes de gran consumo, la hostelería y la restauración y el ocio, el *retail* (moda), los servicios profesionales, las telecomunicaciones, el transporte y las infraestructuras, el sector químico y las *utilities* (energía y agua).

37 empresas españolas han participado en el estudio a través de cuestionarios *online* y entrevistas.



37

empresas



13

sectores de actividad económica



27%

pertenecen al IBEX35



78%

tienen más de 1.000 empleados



73%

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



76%

de las personas que respondieron **son mujeres**



62%

llevan **+10 años** en su empresa



45%

de los Directores de Sostenibilidad **reportan al CEO**

El cuestionario se dirigió principalmente a directores/as o responsables de Sostenibilidad de las empresas seleccionadas. Concretamente, **el 73% de las personas que lo respondieron desempeñan cargos de responsabilidad relacionados con la sostenibilidad** en sus organizaciones. En su defecto, lo respondió la persona mejor posicionada en la organización para valorar los temas ESG en el *workplace*. Destaca también que, en general, **la sostenibilidad es un ámbito liderado actualmente por las mujeres en las empresas, ya que el 76% de los las personas participantes se identificaron con este género en la encuesta**. A medida que la sostenibilidad gana reconocimiento y pasa a ser estratégica en las empresas, es importante asegurar la participación de las mujeres en las posiciones de decisión y ejecutivas en esta materia.

El 62% de las personas que respondieron llevan más de diez años en la empresa y la mayoría (57%) cuentan con una trayectoria profesional de más de diez años en temas de sostenibilidad. Ello indica un amplio conocimiento de la materia y del negocio, ya que a menudo han desempeñado diferentes cargos y han pasado por diferentes áreas, lo cual les proporciona mayor legitimidad y facilidad para acceder a otras personas que ocupan puestos clave de decisión. No obstante, esta trayectoria profesional habitual que se observa no debería dificultar la apuesta por perfiles de talento más disruptivos en el futuro.

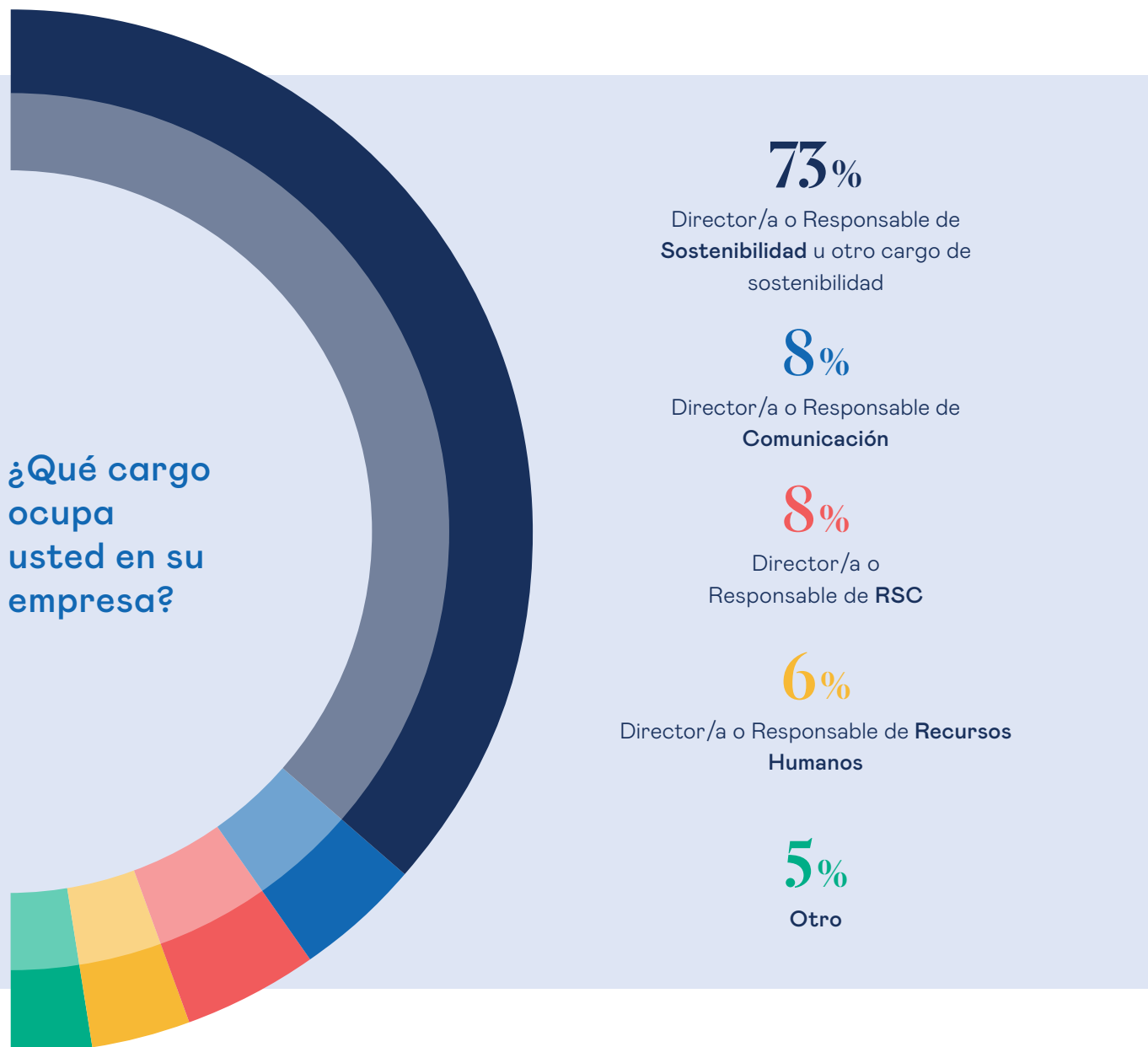
En cuanto a la relevancia de la sostenibilidad en la estructura de la organización, los resultados indican que **se eleva gradualmente hasta el más alto nivel de las estructuras de gobierno de las empresas, ya que en el 45% de los casos el Departamento de Sostenibilidad reporta directamente al CEO**. En cuanto al resto,

A medida que la sostenibilidad gana reconocimiento y pasa a ser estratégica en las empresas, es importante asegurar la participación de las mujeres en las posiciones de decisión y ejecutivas en esta materia.

el 17% de las empresas reportan al Departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales; el 4% al Departamento Financiero; el 4% al Departamento Legal, y el 2% a Recursos Humanos. Por otro lado, en el proceso de las entrevistas también intervinieron altos directivos/as de algunas de las empresas, especialmente para complementar aspectos de la estrategia de negocio o del liderazgo relacionados con la sostenibilidad en el *workplace*. Esto también indica que la **sostenibilidad se va transversalizando en la estructura empresarial, rompiendo silos organizativos e integrándose a negocio.**

La mayoría de **las empresas que tienen un Departamento de Sostenibilidad gestionan integralmente las cuestiones ESG (73%)**, mientras que solo el 11% de ellas gestionan principalmente los temas medioambientales. Por otro lado, también respondieron el cuestionario un 16% de empresas que carecen de un Departamento de Sostenibilidad específico, en que las cuestiones ESG se gestionan de manera transversal entre los diferentes departamentos o áreas funcionales.

El 73% de las empresas con un Departamento de Sostenibilidad gestionan integralmente las cuestiones ESG.



3.2. Diseño del cuestionario

El cuestionario *online* se estructuró en cuatro bloques de preguntas cerradas. El primer bloque introductorio incluye preguntas descriptivas sobre el perfil de la empresa y la persona que responde a la encuesta (la información que se analiza en el apartado anterior). El segundo está centrado a temas relacionados con la gestión de los impactos medioambientales en el *workplace* (E). El tercer y cuarto están dedicados a temas sociales (S) y de gobernanza (G), respectivamente.

La valoración de las tendencias y de los temas ESG se realiza a partir de dos criterios principales:

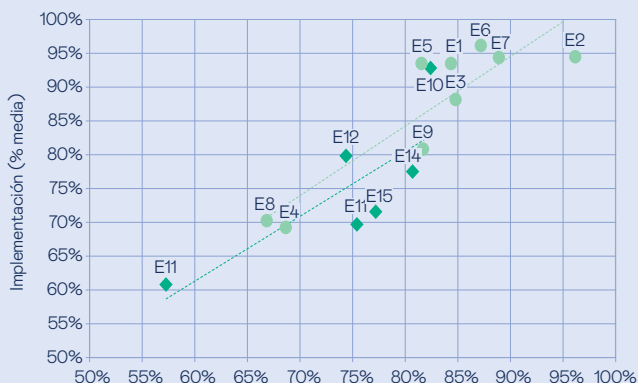
- Por un lado, se valora **la percepción de las empresas sobre la relevancia de cada tema para influir en la sostenibilidad del lugar de trabajo**, utilizando una escala de 1 a 5: 1 = nada relevante; 5 = muy relevante.
- Por otro lado, se pregunta acerca del **nivel de implementación de los mismos temas en la organización** empleando una escala de menos a más: 1 = “No lo hemos planteado o trabajado por el momento”, 2 = “Estamos comenzando a desarrollar planes o iniciativas”, y 3 = “Ya tenemos políticas/planes/iniciativas en marcha y lo estamos implementando”.

El cuestionario *online* se estructuró en cuatro bloques:

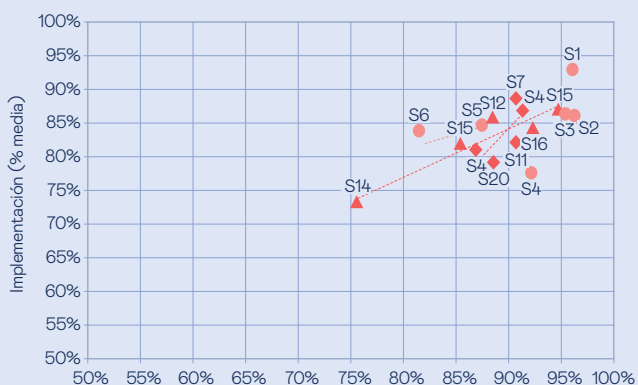
1. Preguntas descriptivas sobre el perfil de la empresa y la persona que responde la encuesta
2. Impacto mediambiental en el *workplace* (E)
3. Temas sociales (S)
4. Gobernanza (G)



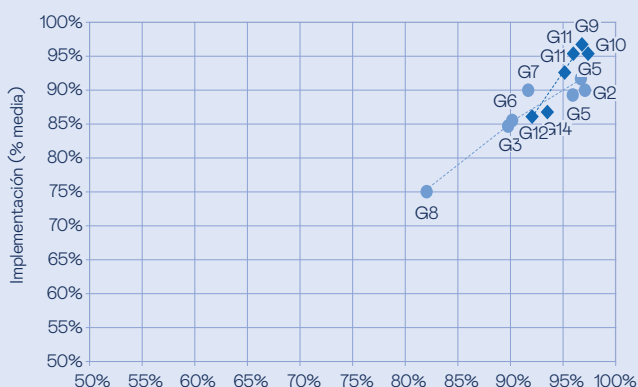
Aspectos E de sostenibilidad en el *workplace*



Aspectos S de sostenibilidad en el *workplace*



Aspectos G de sostenibilidad en el *workplace*



Los subtemas ESG representados en estos gráficos se detallan en los listados 1-7 en la siguiente sección.

En general, se observa una coherencia entre la valoración de la relevancia de un tema y su nivel de implementación en las empresas. No obstante, se constata que las empresas tienden a valorar los temas relativos al medio ambiente con una puntuación más baja y de una forma más heterogénea. Por su parte, los temas de ámbito social y, especialmente, los relacionados con la gobernanza, reciben puntuaciones más altas, tanto por su relevancia para la sostenibilidad en el *workplace* como por su nivel de implementación en la organización.

En las entrevistas a directivos y directivas, se puede constatar en general un desvío asociado a un mayor nivel de conocimiento y de madurez de las empresas con respecto a los temas medioambientales, lo cual implica una valoración más crítica de ellos. Por su parte, los temas sociales y de gobernanza abordan aspectos más intangibles, para los cuales todavía no existen tantos marcos de referencia o indicadores y, por tanto, resultan más complejos de valorar, aunque se aprecia que van adquiriendo una relevancia estratégica creciente.

3.2. Resultados específicos por ámbito

Medio ambiente (E, *environment*)

Según el análisis de tendencias, los temas medioambientales con más relevancia en el *workplace* se han clasificado en dos categorías: primera, **los espacios verdes, regenerativos y circulares**; y segunda, **el diseño de espacios modulares y multifuncionales**.

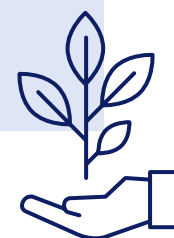
La primera se refiere a la integración de los criterios de sostenibilidad ambiental y del principio de circularidad de manera holística en el diseño de los espacios físicos donde se desarrolla la actividad de la empresa. Los subtemas considerados en este apartado se indican en la siguiente tabla, e incluyen desde adoptar medidas de ahorro y eficiencia de energía, de agua y de recursos, la reducción de residuos, o la integración de elementos de la naturaleza en los espacios de trabajo y en el entorno inmediato.



Diseño de espacios verdes, regenerativos y circulares (subtemas)

- (E1) Certificaciones de sostenibilidad de nuestros edificios corporativos e instalaciones productivas.
- (E2) Planes específicos de mejora de la eficiencia energética de nuestros edificios e instalaciones.
- (E3) Políticas o medidas de gestión eficiente y ahorro de agua.
- (E4) Proyectos o iniciativas de (re)naturalización de los espacios de trabajo. Por ejemplo, instalación de tejados verdes, recuperación de la biodiversidad en el entorno de los lugares de producción, etc.
- (E5) Políticas de digitalización de la documentación y procesos para avanzar hacia oficinas *paperless*.
- (E6) Incentivación del reciclaje en las oficinas y/o en las plantas de producción.
- (E7) Políticas de reducción de los residuos. Por ejemplo, eliminación de los materiales/envases de un solo uso.
- (E8) Diseño de menús sostenibles en la cantina para reducir la huella de carbono. Por ejemplo, consumir productos de proximidad, ofrecer más alternativas de origen no animal, etc.
- (E9) Políticas o iniciativas para fomentar el desplazamiento sostenible de los y las trabajadoras al lugar de trabajo.

La valoración cuantitativa de estos subtemas se presenta en el siguiente gráfico. El eje horizontal indica los subtemas descritos en la tabla anterior. El orden de estos se corresponde a la valoración del nivel de relevancia para las empresas, de más a menos, tal y como se refleja con las barras verticales según el eje vertical izquierdo. Además, el gráfico incluye un doble eje vertical y el de la derecha, con una línea roja, indica el nivel de implementación de cada aspecto en el *workplace*. Este formato de representación gráfica se repite para todos los temas y subtemas ESG valorados por las empresas en el cuestionario.

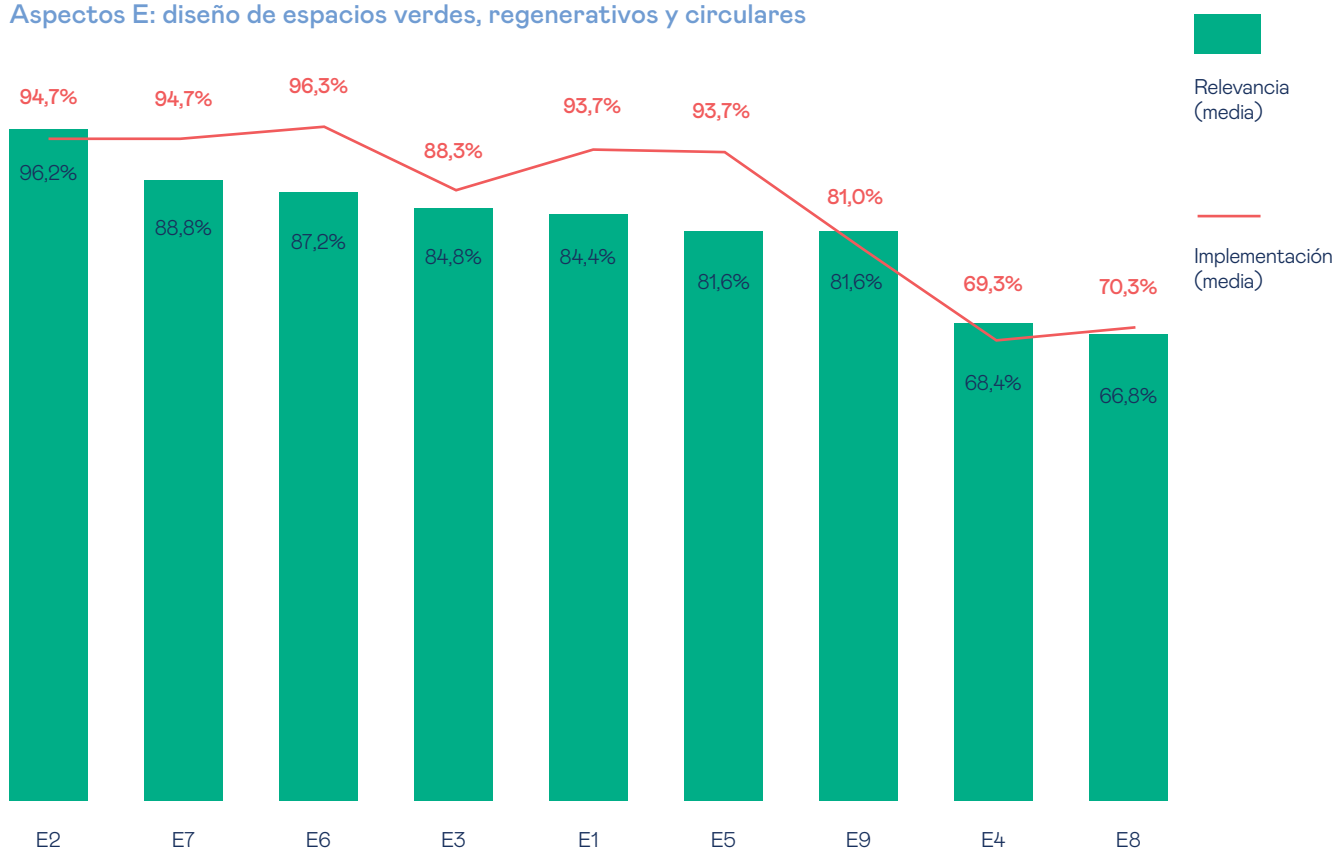


De esta manera, se aprecia que la **eficiencia energética (E2)**, la **reducción de residuos (E7)** y la **incentivación del reciclaje (E6)** son los aspectos que se consideran más relevantes para el diseño de espacios de trabajo sostenibles (con una puntuación entre 96,2% y 87,2% en la barra verde del gráfico) y también son los que más implementan las empresas (con una puntuación entre 94,7% y 96,3% en la línea roja). Las **certificaciones de sostenibilidad (E1)** y la **digitalización de documentación y procesos (E5)** presentan un alto nivel de implementación (93,7% en la línea roja) a pesar de que su relevancia se considere menor (84,4-81,6% en la barra verde). La **(re)naturalización de los espacios de trabajo (E4)** y el **diseño de menús sostenibles (E8)** son los aspectos menos destacados en esta categoría, tanto en la percepción de relevancia (68,4% y 66,8% en la barra verde) como a nivel de implementación en el *workplace* (69,3% y 70,3% en la línea roja).



96%
de las empresas relizan acciones para **incentivar el reciclaje** en sus oficinas y/o plantas de producción.

Aspectos E: diseño de espacios verdes, regenerativos y circulares



En general, en los esfuerzos de las empresas para mejorar la sostenibilidad medioambiental del *workplace*, **prevalecen los aspectos más relacionados con mitigar el cambio climático**, mientras que otras iniciativas más relacionadas con la transición a un modelo de organización regenerativa todavía están menos integradas en las empresas. Además, en **las entrevistas se aprecia que las empresas tienden a involucrar cada vez más a la cadena de suministro** en estas acciones.

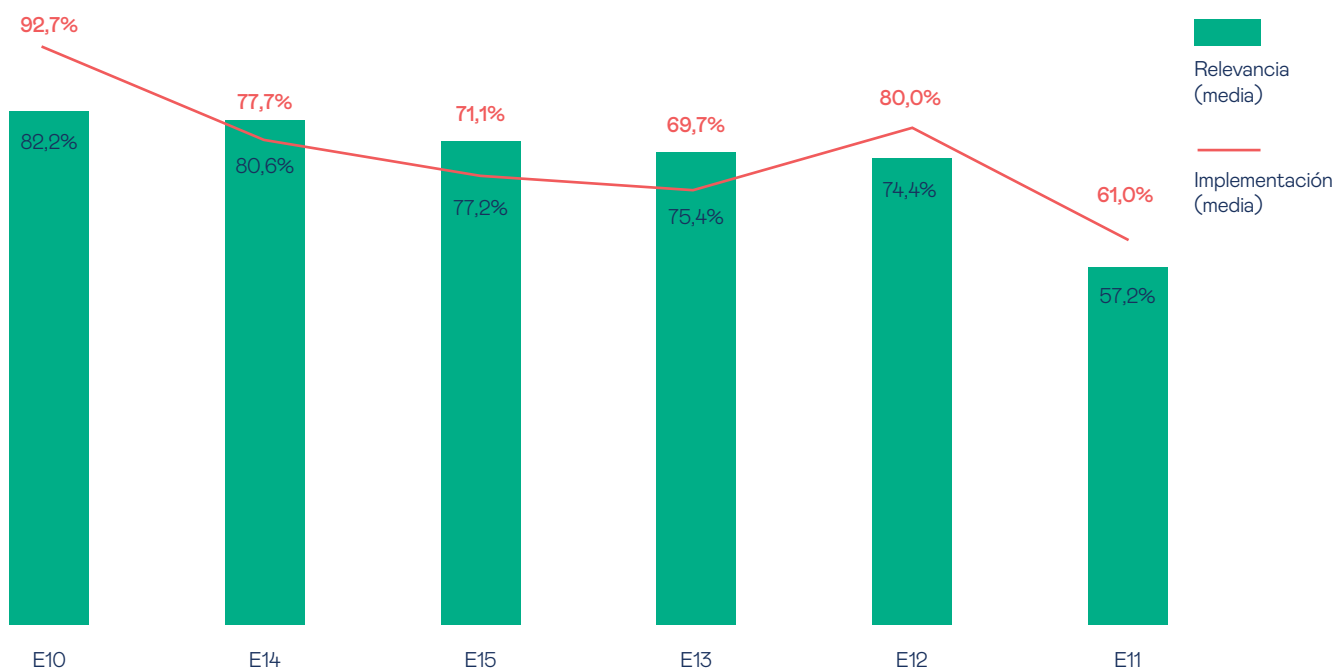
La segunda categoría de temas medioambientales se refiere al **diseño de espacios modulares y multifuncionales** que incide en el uso que se puede dar a los espacios de trabajo y cómo estos se habilitan para cumplir múltiples funciones, tomando en consideración que el mobiliario y materiales sean de origen sostenible, procurando minimizar la huella que estos puedan generar e integrando los subtemas que se indican a continuación:

92,7%
de las empresas
**han rediseñado su
workplace** para crear
espacios de trabajo
multifuncionales y más
sostenibles.

Espacios multifuncionales y modulares (subtemas)

- (E10) Rediseñar las oficinas o de los espacios de trabajo para crear espacios multifuncionales.
- (E11) Introducir diseños biofílicos (que emulan o incorporan diferentes elementos de la naturaleza en los edificios o en los espacios).
- (E12) Introducir mobiliario modular que desempeñe varias funciones según las necesidades.
- (E13) Los materiales del mobiliario son reciclados o de origen sostenible (certificado).
- (E14) Considerar el ciclo de vida completo del mobiliario y de los equipos a través de planes de reciclaje, la reutilización de elementos o su donación, una vez descartado.
- (E15) Fomentar la reparación frente al recambio del mobiliario o de los equipos dañados, en la medida de lo posible.

Tendencias E: espacios modulares y multifuncionales



El **rediseño de espacios multifuncionales (E10)** es la práctica que se considera más relevante para favorecer tener espacios de trabajo más sostenibles (82,2%) y también es la más extendida en las empresas por el nivel de implementación (92,7%). Considerar **el ciclo de vida completo del mobiliario y equipos (E14)** es la segunda práctica más valorada por su relevancia (80,6%), mientras que la **introducción de mobiliario modular (E12)** es la segunda más implementada en las empresas (80%). La introducción de **diseños biofílicos (E11)** es la acción que se considera de menos relevante (57,2%) y relevante y que ejecutan menos las empresas consultadas (61%).

Social (S)

Los temas sociales se clasifican en tres categorías. La primera apunta a los criterios **ESG como catalizador de atracción y fidelización del talento** y considera cómo la **sostenibilidad puede actuar como una ventaja competitiva para las empresas** para la atracción y gestión del talento. Las empresas más avanzadas en estos aspectos se enfocan en el cuidado y el bienestar integral de las personas abordando la experiencia del empleado con una visión 360°. Los subtemas incluidos en esta categoría se detallan en la siguiente tabla.

ESG como catalizador de atracción y fidelización del talento (subtemas)

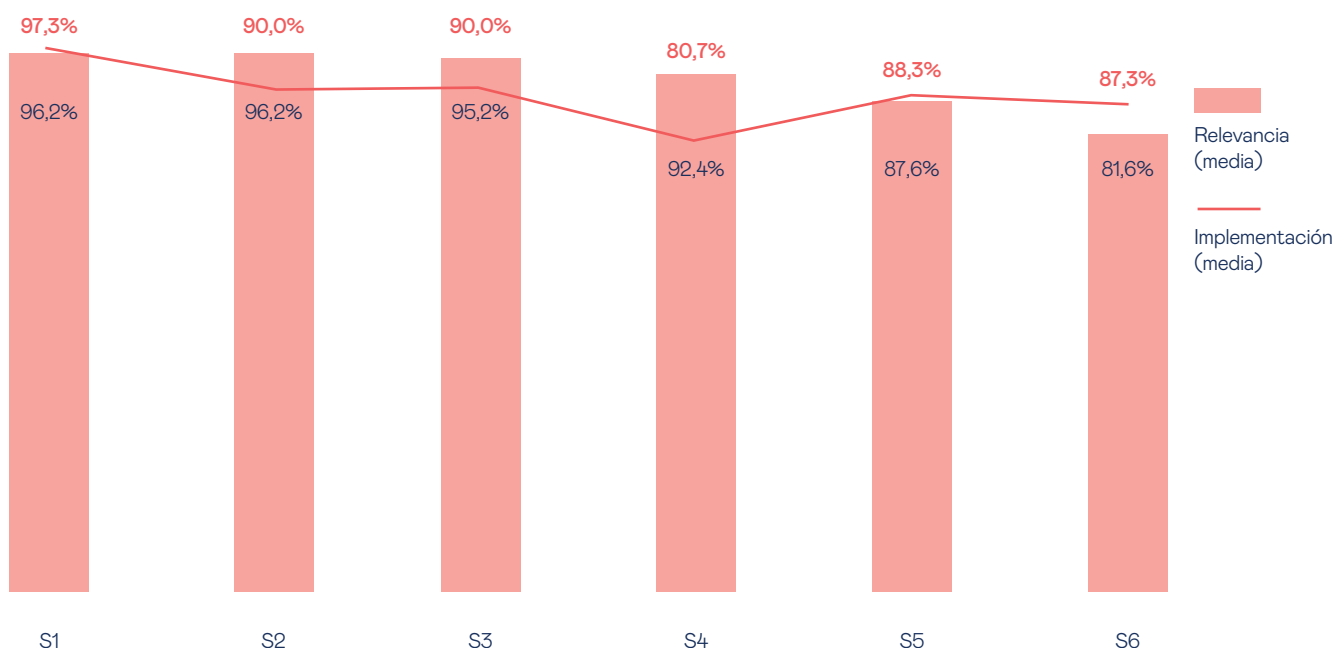
- (S1) El propósito, los valores y la cultura corporativa como ventaja competitiva.
- (S2) Establecer un nuevo contrato social entre la empresa y el talento, e integrar las nuevas formas de trabajar priorizando la flexibilidad y el trabajo híbrido y/o asíncrono.
- (S3) Promover una experiencia del empleado basada en el bienestar integral (físico y psicosocial).
- (S4) Reconfigurar los espacios de trabajo como espacios de cuidado y para fortalecer el capital social y el sentimiento de pertenencia.
- (S5) Humanizar los espacios y las relaciones laborales como factor de cohesión y compromiso, y así fomentar el encuentro y el intercambio de ideas.
- (S6) Integrar los criterios de diversidad, equidad e igualdad en todas sus variantes.

El **rediseño de espacios multifuncionales (E10)** es la práctica que se considera más relevante para favorecer tener espacios de trabajo más sostenibles y también es la más extendida en las empresas.



97%
de las empresas consideran que tener un **propósito, unos valores y una cultura corporativa alineada con temas ESG** es una ventaja competitiva para la atracción y fidelización del talento.

Aspectos S: ESG como catalizador de atracción y fidelización del talento



Según refleja el gráfico, **el propósito, los valores y la cultura corporativa como ventaja competitiva (S1)** es el tema que las empresas tienen más integrado (97,3%), además de considerarlo el más relevante, junto con la **adopción del nuevo contrato social (S2)** (96,2%), aunque este último lo implementan en menor grado (90%). Reconfigurar **los espacios de trabajo como espacios de cuidado para fortalecer el capital social y el sentimiento de pertenencia (S4)** es el tema menos desarrollado por las empresas de este bloque (80,7%), pese a que lo valoran con una relevancia alta (92,4%). Cada vez más empresas activan el proceso de transformación de su *workplace* poniendo a las personas en el centro, pero se intuye un ‘gap’ entre la ambición de las empresas y la realidad de los retos que la implementación de acciones en estos espacios suponen.

Por su parte, la **integración de diversidad (S6)** está más avanzada en las empresas (87,3%), aunque se considera menos relevante para lo sostenibilidad del *workplace* (81,6%) en comparación con otros aspectos. Este resultado puede ser reflejo del énfasis en temas de brecha de género que se vienen promoviendo en las políticas de igualdad tanto a nivel nacional como en Europa a nivel regulatorio, pero también debido al elevado escrutinio social sobre el tema.

La segunda categoría de temas sociales se refiere a entender la **sostenibilidad como un aspecto clave para la innovación y el intraemprendimiento** en las organizaciones, y viceversa, e incluye los siguientes subtemas.

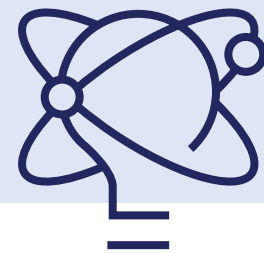
"Queremos promover momentos de conexión dentro de la jornada laboral y entre los trabajadores está teniendo muy buena acogida. Hay un tema de preocupación social sobre el bienestar integral en el mundo post-covid."

Rosario Saavedra,
Danone

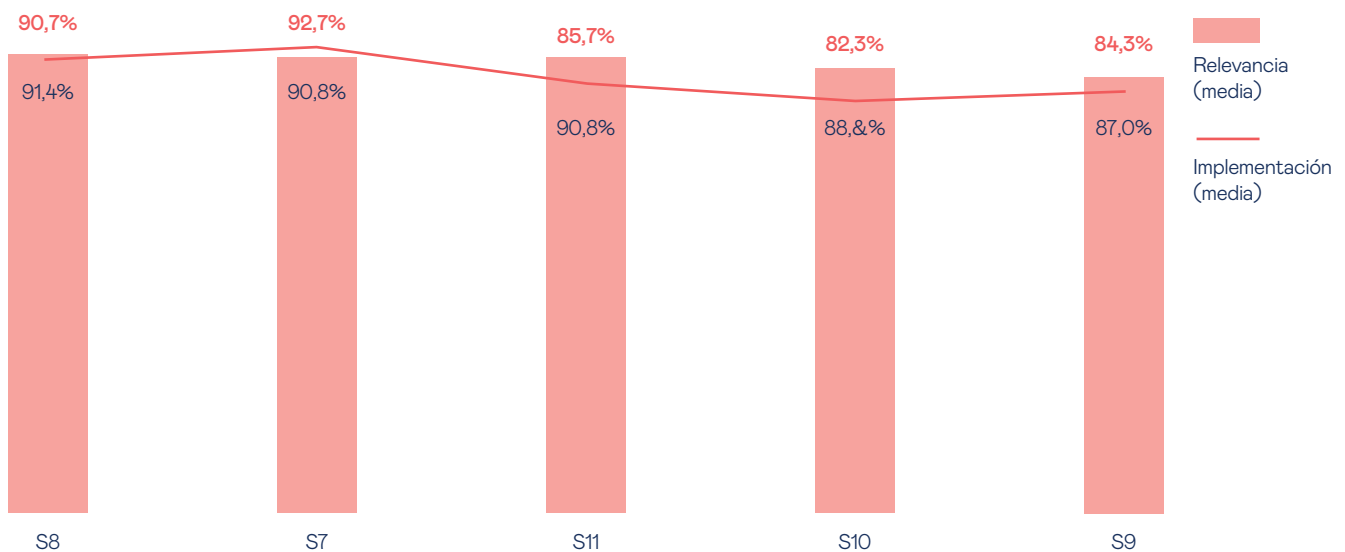
94,8%
de las empresas atorgan a la **gestión de la cadena de valor** bajo criterios de **sostenibilidad y ética** para fortalecer la resiliencia del negocio.

Fomentar la innovación y el intraemprendimiento (subtemas)

- (S7) Fomentar el aprendizaje continuo y personalizado del talento.
- (S8) Desarrollar nuevas capacidades en competencias clave (*upskilling* y *reskilling*) como las capacidades digitales y las soft skills.
- (S9) Pasar del control al empoderamiento del talento y la desjerarquización de las relaciones laborales. Por ejemplo, organizar el trabajo por proyectos y con equipos multidisciplinares.
- (S10) Adoptar técnicas de planificación y organización del trabajo más ágiles y flexibles e incorporar pruebas piloto o ensayos.
- (S11) Fomentar una cultura colaborativa, transversal y de cocreación.



Aspectos S: fomentar la innovación e intraemprendeduría



El desarrollo de nuevas *skills* (S8) y el aprendizaje continuo y personalizado del talento (S7) son los aspectos más valorados por su relevancia (91,4% y 90,8%) y los que más implementan las empresas (90,7% y 92,7%). A pesar de que se valora la importancia de la formación del talento, con una tendencia destacada a un formato de formación modular y personalizado atendiendo a los intereses y necesidades de desarrollo de las personas, aún falta integrar la sostenibilidad y la innovación social en la cultura de las empresas como catalizadores de oportunidades de intraemprendimiento e innovación.

El fomento de una cultura colaborativa, transversal y de cocreación (S11) y la flexibilización de la organización del trabajo (S10) se valoran como aspectos de relevancia alta (90,8% y 88,6%) pero la implementación en las organizaciones es

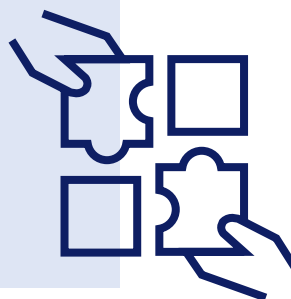
Queda recorrido en la integración de la sostenibilidad y la innovación social en la cultura de las empresas.

relativamente menor por el momento (85,7% y 82,3%). Por otro lado, destaca la tendencia para **fomentar el empoderamiento del talento y desjerarquización de las relaciones laborales (S9)** con un nivel de implementación del 84% de las empresas consultadas.

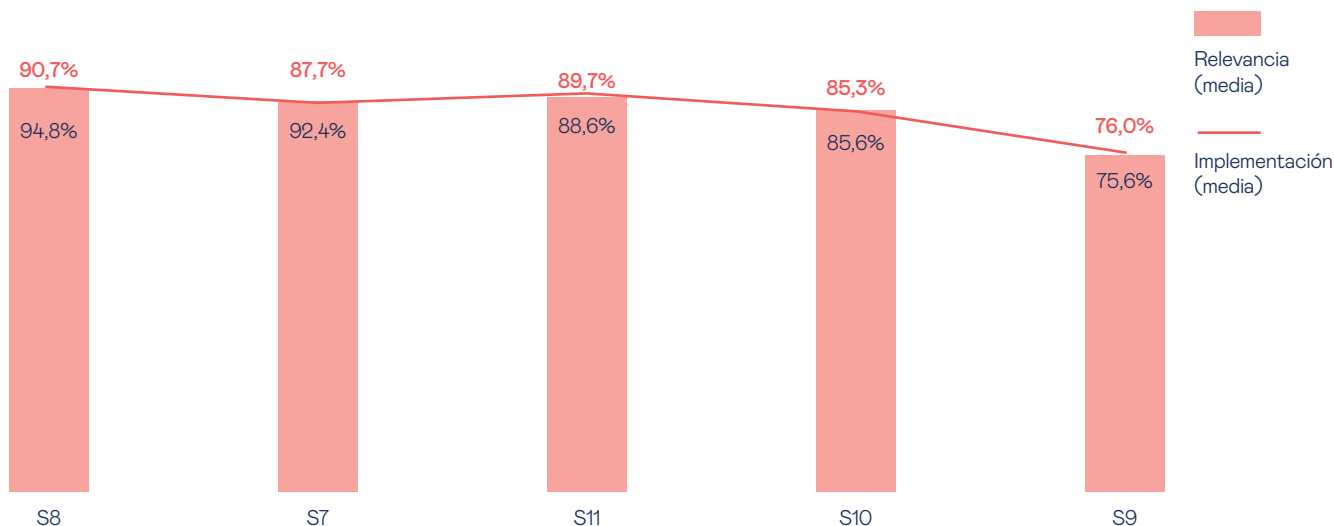
La tercera categoría de temas de sostenibilidad social va más allá de los límites de la propia organización, entendiendo **la sostenibilidad del *workplace* como palanca para fomentar los ecosistemas de colaboración y transformación ESG** e incluye los siguientes subtemas.

Ecosistemas de colaboración y transformación ESG (subtemas)

- (S12) Establecer compromisos con la sociedad para contribuir al desarrollo sostenible a escala local y global.
- (S13) Posicionar la organización como agente de cambio social y “buen vecino”, canalizando su poder de influencia hacia el bien común.
- (S14) Adoptar los principios de la “inteligencia colectiva” a través de la creación de ecosistemas de colaboración con los grupos de interés ante retos compartidos.
- (S15) Gestionar la cadena de valor con criterios de sostenibilidad y ética para fortalecer la resiliencia.
- (S16) Fomentar iniciativas y espacios de colaboración para reducir la huella de carbono de alcance 3 a lo largo de la cadena de valor.



Aspectos: Ecosistemas de colaboración y transformación ESG



Gestionar la cadena de valor bajo criterios de sostenibilidad y ética (S15) y colaborar con agentes de la cadena de valor para reducir la huella de carbono de alcance 3 (S16) destacan como los temas más relevantes para las empresas (94,8% y 92,4%), aunque el nivel de implementación del primero es mayor (90,7% frente a un 87,7%). Asimismo, **comprometerse con la sociedad para contribuir al desarrollo sostenible a escala local y global (S12)** es un aspecto que las empresas tienen generalmente integrado (89,7%). Adoptar la **"inteligencia colectiva" (S14)** es el tema menos valorado por las empresas, tanto por su relevancia (75,6%) como el nivel de implementación (76%).

En general, se aprecia la relevancia de colaborar con agentes externos, pero existen obstáculos para la implementación. **Las empresas más avanzadas destacan porque logran trasladar con éxito los procesos y aprendizajes para mejorar la sostenibilidad de su *workplace* hacia fuera**, ampliando así su capacidad de impacto en la cadena de valor.

"Vemos el cambio cultural como un *must do*. Si los empleados no creen en la sostenibilidad, difícilmente vamos poderla trasladar más allá del *workplace*, a clientes y a la sociedad en general."

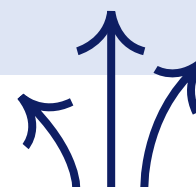
Elena Valderrábano,
Telefónica

Gobernanza (G)

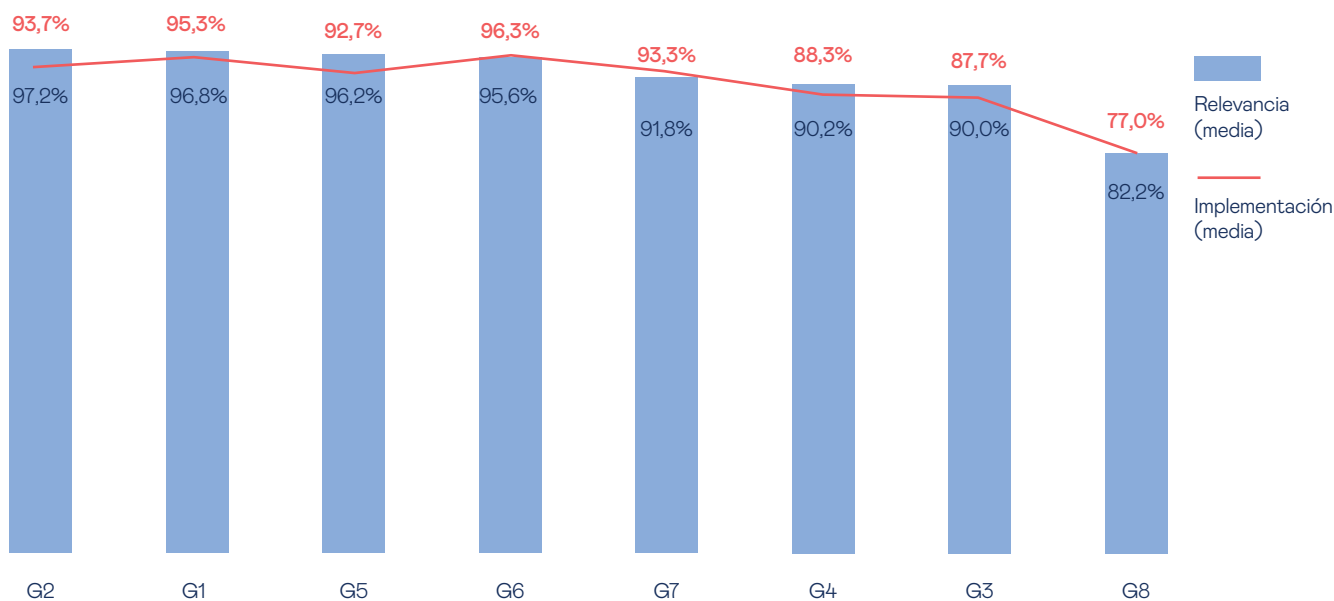
Los temas de gobernanza se agrupan en dos categorías. La primera se refiere a integrar un **nuevo modelo de liderazgo responsable y humanista que impulse la transformación sostenible del *workplace*** en su sentido amplio, como se aborda en este estudio, incorporando los subtemas que se detallan a continuación.

Liderazgo responsable y humanista (subtemas)

- (G1) Fomentar la sostenibilidad a nivel estratégico al más alto nivel e integrar la en el modelo de negocio.
- (G2) Integrar los criterios ESG en la toma de decisiones al más alto nivel de los consejos de administración.
- (G3) Fijar una remuneración variable del equipo directivo asociada a los resultados en los objetivos ESG.
- (G4) Establecer un comité de sostenibilidad como mecanismo de control y rendición de cuentas.
- (G5) Transversalizar la sostenibilidad a todos los niveles de la organización integrándola en la cultura corporativa.
- (G6) Desarrollar e implementar una política o una estrategia de sostenibilidad.
- (G7) Gestionar los riesgos corporativos ESG a través de un ejercicio de materialidad.
- (G8) Humanizar el liderazgo a través de la autenticidad y la aceptación de la vulnerabilidad.



Aspectos G: nuevo modelo de liderazgo responsable y humanista



Integrar los criterios ESG al más alto nivel de toma de decisiones (G2), fomentar su valor estratégico integrándola en el modelo de negocio (G1) y transversalizar la sostenibilidad a todos los niveles de la organización integrándola en la cultura (G5) son los aspectos más destacados (nivel de relevancia 97,2% a 96,2%) y, a menudo, se materializan en el desarrollo y la implementación de una política o estrategia de sostenibilidad (G6), que también emerge como un tema destacado con un alto nivel de implementación en las empresas (96,3%). El liderazgo se valora como un aspecto fundamental para reforzar la sostenibilidad del *workplace*, pero la implementación del concepto de humanización del liderazgo (G8) todavía queda lejos para muchas organizaciones (77%).

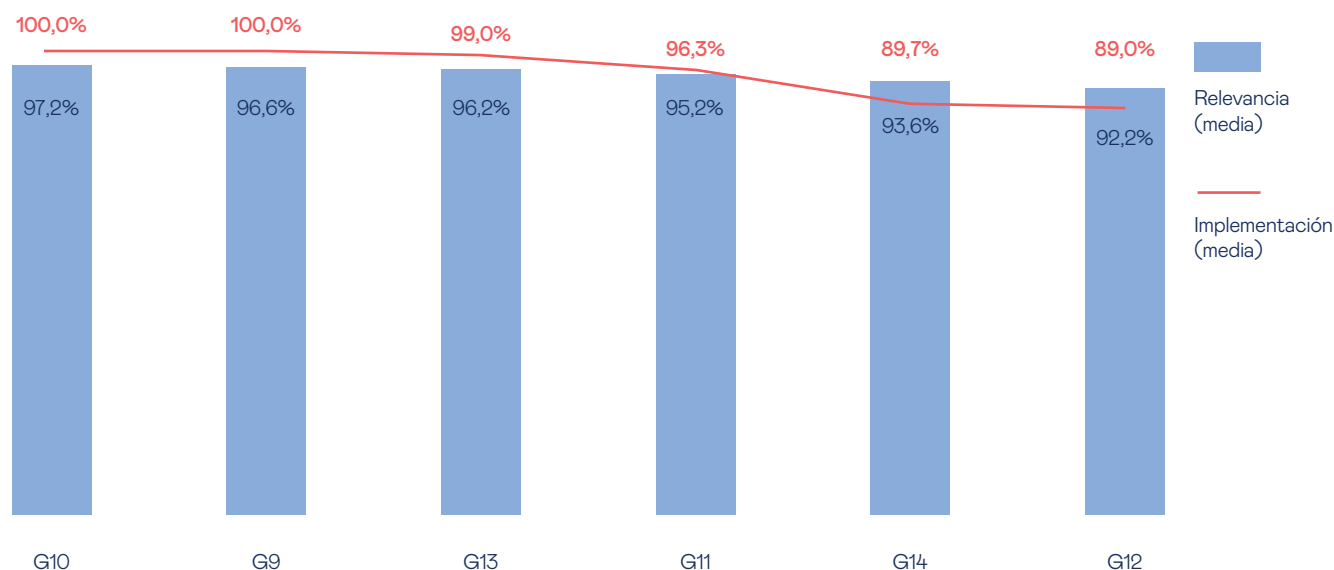
Finalmente, la segunda categoría de temas de gobernanza se refiere a la transparencia y a la implicación de los grupos de interés (*stakeholder engagement*) que, por lo general, se concreta en iniciativas de cumplimiento más tradicional relacionadas con la gestión de riesgos e incluye los siguientes subtemas.

97%
de las empresas valoran que **integrar los criterios ESG en la toma de decisiones** al más alto nivel corporativo es el aspecto de gobernanza más relevante para la sostenibilidad del *workplace*.

Transparencia y *stakeholder engagement* (subtemas)

- (G9) Existencia y publicación de un código ético corporativo y formación a las personas.
- (G10) Existencia de sistemas/canales de información y/o de denuncia.
- (G11) Existencia de sistemas o planes de gestión de riesgos y crisis, incluyendo aspectos de ciberseguridad y seguridad de la información.
- (G12) Proactividad en la adopción de nuevos marcos de rendición de cuentas.
- (G13) Publicación de un informe anual integrado o de una memoria de sostenibilidad.
- (G14) Creación de espacios de escucha y diálogo con los grupos de interés.

Aspectos G: fomentar la transparencia y el *stakeholder engagement*



Disponer de canales de información y de denuncia (G10) y de un código ético que sea conocido por las personas (G9), así como publicar una memoria de sostenibilidad o informe anual integrado (G13) se consideran aspectos fundamentales para fomentar la sostenibilidad del *workplace* a través de la transparencia y así lo trabajan todas las empresas (97,2% - 96,2% de relevancia y 100-99% en implementación). La creación de **espacios de escucha y de diálogo para facilitar el stakeholder engagement (G14)** se considera también muy relevante (93,6%), aunque su nivel de implementación es menor en las empresas (89,7%), al igual que la **proactividad para adoptar nuevos marcos de rendición de cuentas (G12)** (92,2% de relevancia y 89% en implementación). Este posicionamiento más reactivo ante los retos de la sostenibilidad sigue siendo uno de los mayores obstáculos para acelerar el proceso de transformación de los negocios y de los espacios de trabajo.

Las empresas más avanzadas en estos aspectos muestran haber dado un paso más, integrando la sostenibilidad en el propósito corporativo y en el modelo de negocio, así como en la toma de decisiones y en las políticas remunerativas, alineando los objetivos de negocio con el ESG.

100%
de las empresas participantes **tienen un código ético corporativo** y canales o sistemas de información y/o denuncia que contribuyen a la sostenibilidad del *workplace*.

"Para nosotros, la transparencia es la honestidad en nuestro discurso corporativo, explicando cómo afrontamos la sostenibilidad, hasta que límites podemos llegar y dónde debemos hacer concesiones."

Rosario Saavedra,
Danone

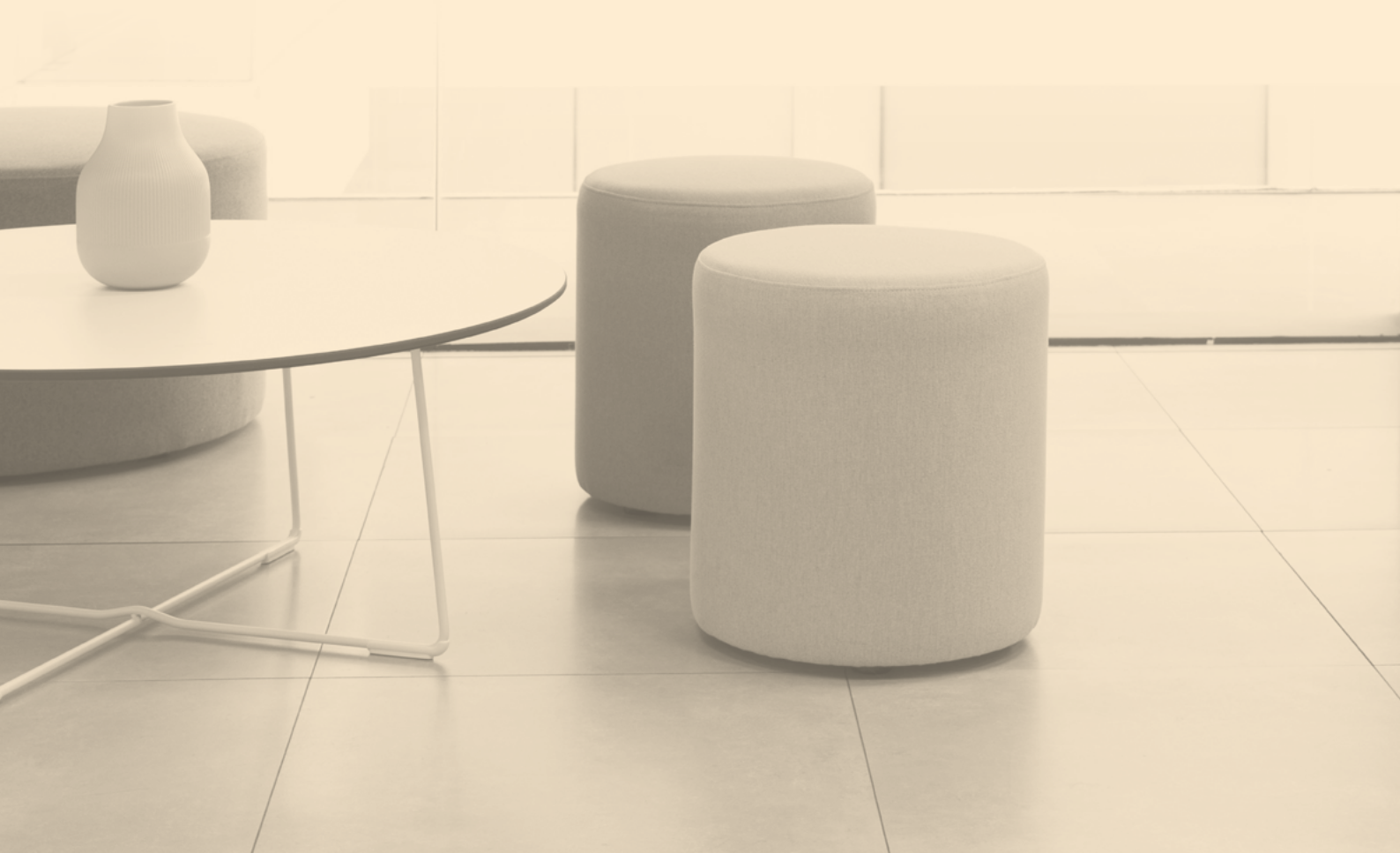
En resumen

La integración de la sostenibilidad en el *workplace* tiende a abordarse de manera integral en las empresas, apuntando a que los **ámbitos ESG a menudo están estrechamente interrelacionados**. En la mayoría de casos, destaca la importancia de la colaboración interna y la transversalización de la sostenibilidad en el *workplace*. Esto implica un **cambio de cultura**, por lo que a menudo **el departamento de recursos humanos es un aliado fundamental** para facilitar y consolidar el proceso de gestión del cambio. De la misma manera, un **liderazgo convencido** con la transformación sostenible del *workplace* es esencial.

En el siguiente apartado presentamos seis casos de estudio de empresas que destacan por sus buenas prácticas en la integración de la sostenibilidad en el *workplace*. Cada caso se desarrolla a partir de uno de los temas ESG analizados en esta sección y a la vez que integra múltiples aspectos relacionados, que catalizan tanto la transformación del espacio de trabajo, como del ecosistema de relaciones de cada una de estas empresas.



4. Mejores prácticas



BASF ESPAÑOLA

Liderazgo humanista y consciente como impulsor del cambio en el *workplace*

"El liderazgo humanista es el que posibilita en el *workplace* (físico o virtual) espacios donde la crítica sea posible."

"No podemos dejar que el presente sirva de excusa para no trabajar el futuro. Vivimos tiempos inciertos en que nuestro propósito corporativo nos sirve de faro a la hora de fijar el rumbo [...]. Nosotros seguiremos invirtiendo nuestro tiempo y nuestros recursos presentes en crear química para un futuro sostenible."
(Memoria anual, 2022)

Carles Navarro,
Director general de BASF Española

Sobre BASF

BASF es una empresa química alemana líder mundial, reconocida por su innovación y su compromiso con la sostenibilidad. Con una amplia presencia internacional, BASF tiene una cartera de productos y servicios muy diversos, entre ellos productos químicos, materiales, soluciones industriales, tecnologías de superficie, productos para la agricultura y soluciones para la nutrición y el cuidado personal. A escala mundial, en 2023 la empresa registró unos ingresos de 68.900 millones de euros, empleando a 112.000 personas en todo el mundo. En España, opera desde hace 57 años a través de seis empresas y de una *joint venture*, que suministran productos a la mayoría de las industrias del país y exportan al resto del mundo. BASF Española generó 1.358 millones de euros en ventas y tiene 1.989 personas colaboradoras, distribuidas en las distintas empresas del Grupo.

Contexto

El propósito corporativo del Grupo BASF, "*We create chemistry for a sustainable future*", fue impulsado en 2011 y responde a la visión de que la química ha de ser un sector fundamental en la transformación sostenible de la sociedad y la economía. BASF ubica la sostenibilidad (con una visión holística, más allá del ámbito medioambiental) en el centro del propósito, lo cual se concreta, desde el punto de vista operativo y estratégico, en seis áreas de acción: innovación, sostenibilidad, operaciones, digitalización, cartera de productos y personas.

El nuevo propósito apela directamente a la gobernanza, a la cultura, a la manera de producir y de estar presente en el mercado y a las relaciones con los *stakeholders* (tanto los internos como los externos). Todos estos aspectos tienen un impacto claro en el modo de gestionar los *workplaces* de la empresa y en el tipo de liderazgo que hace posible esta transformación. **Para activar el propósito corporativo, se precisa un liderazgo consciente, humanista, con**

una visión *multistakeholder*, capaz de ejecutar a corto plazo y de tener visión a largo plazo, pero también con la capacidad de crear espacios donde las personas puedan sentirse cómodas, experimentar, innovar y ser creativas.

El liderazgo humanista y consciente como impulsor de espacios de confianza en el *workplace*

En 2016, Carles Navarro se incorpora como nuevo director general de BASF Española, con una larga trayectoria en BASF desde 1989, donde ha desempeñado posiciones de responsabilidad en España, Turquía y Canadá. Su experiencia en BASF Canadá, que presidió de 2013 a 2016, constituye un punto de inflexión personal y profesional. Es en Canadá donde profundiza sus conocimientos sobre sostenibilidad y adquiere una mayor exposición de los modelos norteamericanos de gestión y liderazgo, más colaborativos y participativos y muy enfocados en el *engagement*: la comunicación interna y externa.

Esta visión de un *management* más humano, más cercano y menos jerárquico, que permite generar espacios de seguridad, aprendizaje y colaboración y en que la persona está en el centro constituye uno de los atributos diferenciales del nuevo estilo de liderazgo de BASF Española. La activación del propósito y de la sostenibilidad como ejes de transformación será esencial para que este liderazgo permee en la cultura de la empresa.

"Sin personas no hay química."

Carles Navarro,
Director general de BASF Española

En 2017, se decide incorporar el propósito en clave local, para poder generar más adhesión y compromiso al propósito global, pero también para dotarlo de mayor sentido y relevancia a escala local. **Se pretenden impulsar cambios en el *workplace*, entendido como un espacio de cocreación, de mayor transparencia y de participación, donde las personas se sientan empoderadas y se fomente el espíritu crítico.**

"Cualquier transformación que integre la vertiente de sostenibilidad no será posible sin un liderazgo que no impregne otra cultura de empresa y otro modelo de relaciones en el *workplace*."

Xavier Ribera,
Director de Comunicación, Relaciones Institucionales y Sostenibilidad de BASF en España y Portugal

A continuación, mencionamos algunos de los aspectos destacados para que el liderazgo humanista y consciente impregne la cultura, los espacios de trabajo, la gestión del talento y la innovación.

Aspectos destacados

1. Propósito adaptado a la realidad local

En 2017, se realiza un taller participativo en que se profundiza en el propósito global, que se dota de una dimensión más cercana y colaborativa, alineada con los atributos de un nuevo liderazgo. El resultado final ("*Estamos aquí para crear química sostenible y crecer contigo*") permite mantener la conexión con el propósito global e introduce dos aspectos clave que le otorgan una dimensión más local. "*Estamos aquí*" como elemento de proximidad –lo que se hace desde BASF Española no se puede hacer desde otro país–, otorgando más responsabilidad y empoderamiento al equipo local. Y "*crecer contigo*", que implica una visión sistémica, con lo cual se fomenta la cocreación y el diálogo con los grupos de relación más relevantes.

"Con lo que hacemos cada día, ayudamos a alguien a crecer: puede ser nuestro compañero de departamento o del departamento vecino, puede ser un proveedor, un cliente con el cual estemos cocreando la solución, la universidad que tenemos cerca y con la cual estamos desarrollando planes de formación o talento."

Xavier Ribera,
Director de Comunicación, Relaciones Institucionales y Sostenibilidad de BASF en España y Portugal

La comunicación y el *engagement* internos, para ser efectivos, han de ser claros y tener impacto. Se pretende no solo dar a conocer el nuevo propósito, sino que las personas lo entiendan y vean qué rol pueden tener en su desempeño. Para que ello sea viable en una empresa con gran diversidad de perfiles, varias plantas de producción y perfiles de operarios que trabajan en turnos diferentes, el redactado (*wording*) ha de ser fácil de recordar, y los mensajes y los canales han de adecuarse a la audiencia a la cual se dirigen. Al margen de consolidar algunas herramientas, como *newsletters*, la intranet y un *hub* digital, se impulsan iniciativas menos convencionales y más personalizadas, como grupos de WhatsApp en que se ofrecen resúmenes semanales de las noticias más destacadas en formato audio, o bien campañas con un *hashtag* claro, "#AquíContigo", que sintetiza el espíritu del propósito. Un formato también novedoso son los denominados CO3 (comunicar, colaborar y compartir) en forma de *townhalls* en que participan de 450 a 500 personas, que constituyen un formato ágil de comunicación (de una duración aproximada de hora y media) donde hay una introducción de Carles Navarro, intervenciones de diversas unidades y vídeos y entrevistas sobre temas relacionados con el negocio, la sostenibilidad y el propósito.

3. De la escucha activa a la cocreación de soluciones con los grupos de relación internos

Para que los *workplaces* sean más sostenibles e inclusivos, han de tener activados procesos de escucha activa. En BASF, la escucha se percibe como un elemento clave de anticipación, de innovación; como una oportunidad de desactivar los conflictos antes de que estallen, de hallar soluciones compartidas que perduren en el tiempo y refuercen el espíritu del propósito corporativo.

A escala interna, se realizan muchos talleres para interiorizar estos principios, poniendo especialmente el foco en el *middle management*. Se organizan reuniones en fábricas y plantas, incluso en turnos de noche y madrugada, con la participación de cientos de personas trabajadoras, a quienes se ofrece una plataforma de diálogo y de escucha activa. **La escucha implica la toma de decisiones, lo cual otorga credibilidad al proceso:** desde temas estratégicos para la empresa (futuras inversiones) hasta iniciativas

que responden a las necesidades de socialización de las personas colaboradoras (como la creación de secciones deportivas en la fábrica). En estos diálogos, pueden surgir temas que podrían suscitar eventuales conflictos o crisis reputacionales, que se identifican a tiempo, incorporando a los agentes clave (inclusive a los sindicatos) para el codiseño de soluciones compartidas.

4. Visión *multistakeholder* y de ecosistemas de transformación sostenible

Crear una química sostenible es un gran desafío que requiere soluciones cocreadas con un conjunto de actores muy amplio. Por ello, **una de las características de un liderazgo abierto a colaboraciones *multistakeholder* es la involucración de los grupos de interés**, que se realiza de manera muy proactiva y en formato continuo. Estas relaciones son esenciales para fortalecer la propuesta de valor y la legitimidad social para operar. Para BASF, es importante que estas relaciones se cultiven en "tiempos de paz", cuando no hay urgencias ni crisis por resolver. Algunas de las iniciativas más destacadas en este sentido son:

- **Panel público asesor.** Los paneles públicos asesores están integrados por un grupo de ciudadanos que actúan como representantes de la opinión pública en las comunidades donde se desarrollan las actividades industriales. El panel, pionero en el polígono químico de Tarragona y en BASF en Europa, está formado por personas relevantes de distintos sectores de las localidades de La Canonja y Tarragona. Las reuniones son trimestrales y en ellas se tratan temas de interés común para la población, para BASF y para la industria química en general.
- **Apoyo, cocreación e innovación abierta con el cliente para proporcionar soluciones sostenibles:**
 - Colaboración con Inditex para el desarrollo del primer detergente diseñado para reducir la liberación de microfibras durante el lavado de las prendas, o bien la creación de las primeras cápsulas de café biodegradables y compostables del mercado español junto a Cafés Novell.

- *MyCarbonFootprint*. Aplicación para la optimización de la huella de carbono y la participación de materias primas renovables, mediante la cual los clientes pueden determinar de qué modo los ajustes en su cartera de compra afectan el estado de su sostenibilidad en términos de emisiones de CO₂ y el uso de materias primas renovables.

- **Capacitación de los proveedores y formación en materia de sostenibilidad.** BASF facilita que 300 proveedores se formen en sostenibilidad gracias al programa de capacitación "Proveedores sostenibles" del Pacto Mundial de la ONU, ICEX España y la Fundación ICO.

5. Gestión del talento como *pool* de liderazgo del futuro

Un liderazgo consciente y humanista también vela por la identificación, la formación y la promoción del talento de la empresa a futuro. Para asegurar que los *workplaces* de BASF sean espacios en que se fomenten la innovación, el aprendizaje y la cocreación, se crean programas de desarrollo de capacidades en liderazgo ("*Emerging Talents*"). Se identifica a aquellas personas que tienen la capacidad de crear impacto a futuro y la inquietud de crecer y de asumir responsabilidades nuevas, y se generan espacios de intraemprendimiento en que se potencian las habilidades y las herramientas para desarrollar en colaboración ideas innovadoras de responsabilidad social y orientación al cliente. Aspectos como el autoconocimiento, la empatía, la asunción del riesgo de equivocarse para fomentar el espíritu crítico y la voluntad de trasladar los conocimientos al resto de la organización como factores "polinizadores" del cambio son esenciales para que el nuevo talento adopte los principios del liderazgo humanista y los transmita.

6. Nueva estructura y modelo de espacios de trabajo

Los espacios físicos son básicos para que puedan activarse los atributos del liderazgo consciente:

Future of Work @BASF. Tras la pandemia, BASF establece un contrato de *home office* de tres días por semana, con la obligatoriedad de trabajar dos días a la semana en la oficina. Al mismo tiempo, y como parte de este mismo concepto, se procede al rediseño de las oficinas con el objetivo de que las personas tengan la motivación de volver a la oficina. Para ello se activa un proceso colaborativo y creativo, liderado por personas colaboradoras de BASF (los llamados "CRACs": *Can Ràbia Agents of Change*, nombre que juega con el doble sentido para expresar la voluntad de impulsar cambios desde la base del talento), que definen las necesidades y el tipo de colaboraciones y de relaciones que deben facilitarse a través de los espacios físicos. El nuevo espacio, ubicado en Can Ràbia (Barcelona), incorpora soluciones sostenibles en sus características y elementos de diseño que contribuyen a gestionar mejor la energía y los recursos. Su diseño está concebido desde las premisas de la flexibilidad y la conexión entre equipos que trabajan con un modelo híbrido de presencialidad, pero también está pensado para facilitar las actividades que empoderena las personas empleadas y mejoren la cocreación con sus clientes y con los socios comerciales.

Por último, cabe señalar los cambios organizacionales a escala global: se pasa de una visión departamental a la noción de "*global business services*" (que no son reactivos, esperando que se solicite un servicio, sino que se trabaja desde la proactividad). Se incorporan los conceptos de servicio, escucha, *pool* de recursos, que posibilitan que los *stakeholders* externos o internos crezcan, contribuyendo a la activación del propósito corporativo.

Aprendizaje clave

Los *workplaces* son el reflejo del liderazgo que los inspira, de la cultura y del propósito de la organización empresarial, y muestran cómo se gestiona el talento. Un liderazgo humanista y consciente impulsa, por encima de todo, espacios de escucha, donde se fomenta el espíritu crítico y se empodera a las personas para que sean creativas e innovadoras. El *workplace* refleja los valores de la empresa y los atributos de su liderazgo: un espacio de trabajo "consciente" activa las palancas de la cocreación, la innovación colaborativa y el aprendizaje continuo, para que las empresas sean más resilientes y participen de la transformación a favor de la sostenibilidad de la sociedad y la economía.

ISDIN

Activando el propósito corporativo a través de las personas y los espacios de trabajo

"El *workplace* no es solo un sitio donde estar; es un sitio donde ser. Un espacio en el cual el propósito personal y el de compañía se entrelazan y te dan la oportunidad de ser tu mejor tú."

Aurea Benito,
Corporate people director, ISDIN

Sobre la empresa

ISDIN es una empresa española líder en el sector de la dermatología y el cuidado de la piel. Fundada en 1975 como *joint venture* de los grupos Puig y Esteve, ISDIN se ha especializado en el desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos dermatológicos y fotoprotectores de alta calidad, reconocidos por su innovación, eficacia, seguridad y sensorialidad. En el ejercicio 2023, la empresa registró unos ingresos de 569 millones de euros, empleaba a 1.600 personas, tenía 14 filiales y estaba presente en más de 50 países.

Cocreando el propósito para empoderar a las personas en un proceso de crecimiento y de evolución.

Para ISDIN el propósito siempre ha estado en el centro de la propuesta de valor y de la cultura empresarial, siendo el legado un tema de especial relevancia en las empresas de origen familiar. Su esencia se ha gestado desde sus inicios.

En 2007, ISDIN refuerza su proyecto de expansión internacional con la misión de convertirse en un referente

internacional en el cuidado de la piel. **La nueva visión de futuro conlleva un proceso de reorganización y transformación de la empresa:** de un modelo esencialmente comercial se pasa a una estructura empresarial global, que requiere una gestión más ágil y descentralizada. En este punto, se inicia un proceso de gestión del cambio en el cual la implicación de las personas es muy relevante. El propósito es el vehículo que lo hace posible.

La definición del propósito corporativo actual de ISDIN nace de un proceso de cocreación que dura dos años y que tiene como objetivo último motivar, ilusionar y empoderar a las personas en ese momento de cambio y crecimiento. Cuenta con la involucración de la dirección y de las áreas más estratégicas de la empresa, en que destaca la contribución del Área de Personas (Recursos Humanos).

El resultado de este proceso de reflexión es un propósito que evoluciona más allá del objetivo del negocio (el cuidado de la piel), hacia un concepto más profundo e inspirador que tiene como ejes la salud, la belleza y la felicidad no solo de la piel, sino de la persona. **El propósito nace con la voluntad de impulsar un movimiento que involucre y empodere a los grupos de interés más relevantes de la empresa,** a varios niveles.

"Inspire everyone we touch to enjoy happy, healthy, beautiful lives." Inspirar a las personas a disfrutar de vidas saludables, felices y bonitas.

"Un movimiento es un propósito activado."

Aurea Benito,
Corporate people director, ISDIN

Aspectos destacados

1. La activación del propósito: valores, liderazgo y *workplace*

De la trayectoria de ISDIN, destacan tres palancas vinculadas a la gobernanza que han facilitado la activación del propósito corporativo.

Definición de un "believe system". Un sistema de valores y creencias que dan tangibilidad al propósito y definen un estilo de liderazgo concreto. Se trata de unos principios básicos de comportamiento que determinan aspectos de gestión y de medición del éxito en la organización. Los valores de ISDIN están muy arraigados al propósito y surgen de un proceso de reflexión de los atributos de la marca, tanto actuales como aspiracionales. Se fomenta una cultura corporativa propositiva, creativa y positiva, basada en el amor, el agradecimiento y la humildad, en que se reconoce el trabajo en equipo y se anima a las personas a salir de su zona de confort, generando un espacio de seguridad donde pueda asumirse el riesgo de cometer errores ("mejor ser humanos que ser perfectos").

Modelo de liderazgo. Los valores definen el modelo de liderazgo de ISDIN, que a la vez está vinculado al propósito y se orienta al crecimiento de las personas. Los valores se adecuan al desempeño de las áreas a partir de seis ámbitos de mejora (cinco de ellos están vinculados al negocio y el sexto es más aspiracional, vinculado a la gestión de alianzas de impacto), que se traducen en objetivos anuales de doble dimensión. Por una parte, se mide la contribución al negocio; por la otra parte, se evalúa la contribución al propósito, a través de Bluewave Alliance, de la International School of Derma (ISD) y B Corp.

Embajadores del propósito. El programa incluye a casi 300 personas de un total de 1.600. Los embajadores del propósito son seleccionados por los responsables de las áreas y por el Comité de Dirección a partir del mapa del talento interno. Se toma en consideración su potencial como "modelos a seguir" y la capacidad de integrar los valores de ISDIN en sus funciones y en el día a día. Pueden ser personas con un equipo a su cargo o con poder de influencia e impacto en su entorno, y se les proporciona apoyo y formación específica en comunicación, liderazgo y propósito. **Son activadores de comportamientos y "polinizadores" del cambio sostenible en el *workplace*.**

2. Viviendo el propósito en el *workplace*

"Love your skin, love your planet" son las dos palancas de comunicación que hacen tangible el propósito de ISDIN. Animar a quererse y a tener cuidado de uno mismo, de los demás y del planeta. De esta manera, el propósito de ISDIN pretende activar la inspiración y la amabilidad como elementos transformadores de las personas, el *workplace*, la comunidad y el planeta.

Se distinguen tres niveles en que ISDIN "vive el propósito":

- a) el **individual**, a través del empoderamiento y la definición del propósito personal y su vinculación con el de la empresa;
- b) el de la **comunidad**, internamente en ISDIN, en los espacios de encuentro físicos y virtuales que conforman el *workplace*, y
- c) el de la **sociedad y el planeta**: externamente, mediante alianzas de colaboración que amplifican el propósito, a través del movimiento LoveYourSkin, de la estrategia ESG de la empresa y de la fundación Bluewave Alliance.

En los tres ámbitos se generan dinámicas transformadoras en el *workplace*.

"La calidad de vida depende de las relaciones que eres capaz de construir, tanto con las personas como con los equipos a través de las alianzas."

Aurea Benito,
Corporate people director, ISDIN

1) **Ámbito Individual: autoconocimiento, escucha y propósito** como claves del *employee engagement*

Activar el propósito a escala personal implica conocerse a uno mismo e interpelarse sin juicios de valor. **"No somos lo que vemos en el espejo; somos quien mira."** Esta es la idea clave del libro *Love Your Skin*, un mensaje del CEO que recoge la escritora Diana Orero y que marca el tono de la comunicación interna en la empresa, así como de las acciones de *employee engagement*. **La finalidad es crear un *workplace* en que cada persona pueda desarrollar la mejor versión de sí misma en lo personal y en lo profesional.**

En este sentido, todos los líderes de ISDIN –entendiendo que el liderazgo es universal– realizan un ejercicio de reflexión sobre su propósito personal. Cada persona define su *"one-word equity"*, un concepto que resume su "qué, cómo y para qué" y que resalta un atributo característico de su personalidad y su aportación única a la empresa.

Para integrar el propósito en el día a día, es imprescindible el diálogo constante con los equipos. Se trabaja mucho la escucha activa, que genera un puente emocional de conexión y permite que las personas se sientan respetadas, acogidas y cuidadas. Se fomentan espacios de diálogo y, a través de los temas que surgen en *surveys & boards*, se incide en la mejora de aspectos concretos de la organización y de los *workplaces*.

"Se trata de que nadie tenga que dejar de ser quien es cuando entre en la oficina."

Aurea Benito,
Corporate people director, ISDIN

2) **Comunidad: crear y cuidar de la comunidad a través del *workplace***

ISDIN es una empresa global, por lo cual es muy relevante que el propósito pueda ser vivido en el *workplace* físico y presencial, así como a través de las plataformas virtuales de conexión.

- **El *workplace* físico.** Los espacios transmiten los valores de la empresa y, por ello, muchas salas están

acondicionadas de un modo acorde con alguno de los valores de ISDIN. Por ejemplo, la sala *SkyLab* es una sala de formación diseñada como laboratorio e integra elementos naturales vinculados a las materias primas de los productos de ISDIN. Asimismo, se habilitan espacios individuales para el crecimiento personal y salas para el desarrollo de actividades e iniciativas de grupo, como el *Magic Lab*, donde quienes trabajan en la empresa pueden compartir intereses variados sobre la música, la actividad física o la oratoria. También hay salas de lactancia, en las cuales se ofrece privacidad y los elementos necesarios para la madre.

- **El *workplace* virtual.** En un contexto de crecimiento internacional y de cambio, se ha impulsado MyISDIN, la comunidad de quienes trabajan en ISDIN, un espacio que ayuda a fomentar la comunicación, a vivir la cultura corporativa y a impulsar el sentimiento de pertenencia. Una función muy relevante de esta plataforma que fomenta la transmisión de valores son los reconocimientos de las personas trabajadoras, ya que se considera que el agradecimiento no solo crea vínculos más allá de la relación profesional, sino que es una manera de reconocer los comportamientos alineados con "vivir" el propósito y manifestar los valores corporativos en el *workplace*.

3) **Sociedad y planeta: el propósito como catalizador del cambio**

Partiendo de la premisa de que estamos viviendo "el siglo de las alianzas", el propósito de ISDIN nace de la voluntad de trascender los límites físicos de su *workplace*. La activación del propósito en la sociedad implica una mirada amplia para establecer colaboraciones de impacto. En este sentido, ISDIN selecciona causas que abanderan el propósito y el compromiso a largo plazo del negocio y que impulsen proyectos en que las personas trabajadoras puedan implicarse de manera directa: de este modo, las alianzas refuerzan los valores del *workplace* físico.

- **Trabajar por un mundo sin cáncer de piel.** Así nace la International School of Derma, una universidad que tiene como objetivo compartir conocimientos y fomentar la investigación en esta área. Además, se ha logrado generar nuevas alianzas –incluso con

empresas del mismo sector— que no habrían sido posibles sin un propósito compartido. Por ejemplo, destaca la campaña “Ahora tu piel”, en colaboración con la farmacéutica italiana Chiesi, para ofrecer tratamientos completos de fotoprotección a pacientes trasplantados, que al estar inmunodeprimidos tienen más riesgo de desarrollar cáncer de piel. En esta misma línea, la campaña escolar de sensibilización sobre la protección solar, realizada por médicos, farmacéuticos y los propios trabajadores de ISDIN, ya ha beneficiado a 7 millones de niños en 29 años. Con el fin de visibilizar la importancia de la fotoprotección, ISDIN, además, patrocina grandes eventos deportivos de alcance social, como el torneo de Roland Garros o la Copa América

- **Love your planet.** De la voluntad de ser parte de la solución ante la crisis planetaria nace la Bluewave Alliance. Es una iniciativa sin ánimo de lucro que tiene como objetivo contribuir a restaurar la salud y la belleza de los océanos. Impulsa proyectos de conservación y restauración del Mediterráneo, que también puedan aplicarse al resto de mares y océanos del planeta.

Aprendizaje clave

Cuando el propósito trasciende una frase y se convierte en acciones tiene un impacto no solo en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, sino también en el *workplace*, tanto físico como digital.

Ambos se transforman para convertirse en la mejor herramienta para que las personas que trabajan en la empresa vivan alineadas al propósito y puedan dar lo mejor de sí mismas, atrayendo talento, porque el talento llama al talento.

ISS España

Poniendo a las personas en el centro del diseño de los espacios: la democratización del *workplace*

"Si queremos hablar de inclusión en el mundo empresarial, hemos de empezar por democratizar los espacios. Ello incluye el diseño, la distribución y la imagen de nuestras oficinas, pero sobre todo cómo nos relacionamos en ellas. Todos los elementos han de demostrar que aplanamos las jerarquías y fomentamos la igualdad."

Eulalia Devesa,

Directora de Responsabilidad Social Corporativa de ISS España

Sobre la empresa

ISS España, presente en el país desde hace 25 años, es una multinacional de origen danés que apuesta por la creación de entornos de trabajo más eficientes, con el objetivo de contribuir al bienestar de las personas, adaptándose a sus necesidades. Con un equipo humano formado por unos 35.000 colaboradores, es especialista en la integración de servicios, ofreciendo servicios de limpieza, servicios técnicos y *workplace* a clientes tanto del sector público como del privado.

Con su estrategia *OneISS*, y fiel a su compromiso de conectar a personas y lugares para contribuir a un mundo mejor, ISS impulsa el bienestar de las personas, minimizando el impacto en el medio ambiente. En asociación con sus clientes, ISS da vida a todo ello mediante una combinación única de datos, conocimiento y excelencia en el servicio en oficinas, industrias, hospitales y otros espacios en todo el mundo.

Transformando los espacios con un enfoque humano

El propósito de ISS, "**Conectar a personas y lugares para contribuir a un mundo mejor**" sintetiza la esencia de lo que la pretende conseguir en los espacios de trabajo. Parte de la convicción de que las personas y los espacios deben abordarse de manera holística, analizando la influencia que ejercen el uno en el otro, con el objetivo final de crear unos espacios que tengan un impacto positivo.

En la esencia del propósito de ISS se halla la colaboración para lograr unos lugares de trabajo con sentido, donde se impulsen la conectividad y el sentido de comunidad. Este principio inspira la relación con los clientes y la hace evolucionar progresivamente: ISS pasa de ofrecer servicios en los espacios de trabajo de sus clientes a repensarlos conjuntamente para que las personas que trabajan en ellos –sea cual sea su función– puedan ejercer su actividad con dignidad y dar lo mejor de sí mismas. **Poner a la persona en el centro significa para ISS trabajar a nivel estratégico y operativo con sus clientes y cocrear espacios que "funcionan, piensan y contribuyen".**

El vínculo entre ISS y el *workplace* de sus clientes son los más de 35.000 colaboradores y colaboradoras que desempeñan su labor en los centros de trabajo de las organizaciones a las cuales ofrecen sus servicios. Por ello, la sostenibilidad social (la equidad, la inclusión, el respeto a la diversidad, la dignificación del trabajo) constituye un pilar esencial de su ADN, impregnando su cultura y sus valores. Por ese motivo, cuando ISS inicia el proceso de rediseño de sus oficinas en España, sus puntos de partida son la **inclusión y la democratización de los espacios**. Ante todo, el objetivo de este cambio es flexibilizar y desjerarquizar el *workplace*, pero también **transformar actitudes, comportamientos y sesgos**, para fortalecer una cultura organizacional basada en la inclusividad y la igualdad.

A continuación, destacamos algunos de los aspectos que no solo han posibilitado esta transformación, sino que han permitido que los aprendizajes y el *know-how* adquiridos sean ahora también parte integral de la propuesta de valor de asesoramiento estratégico de ISS a sus clientes.

Aspectos destacados

1. Los valores como guía

Uno de los mantras de ISS España es "**hacer bien el negocio, para poder hacer el bien con el negocio**". La humanidad, el respeto y la cercanía en el trato de las 35.000 personas que están en los centros de trabajo siempre ha sido una prioridad para la empresa. Estos valores se reforzaron durante la pandemia, en que se visibilizó todavía más su labor e impacto, facilitando entornos seguros y saludables, asegurando la operabilidad de los espacios críticos y estratégicos para combatir la COVID-19 (por ejemplo, los hospitales y el sector farmacéutico).

La integración real de estos valores en la cultura empresarial ha fomentado buenas prácticas, que son incluso replicadas por otros países donde opera ISS. Para fomentar el compromiso y la motivación, ofrece un entorno respetuoso, justo y equitativo, donde el crecimiento y el bienestar de las personas son el objetivo principal y donde se les motiva y ayuda para que puedan desplegar todo su potencial. Gracias a esta cultura inclusiva, ISS está

compuesta por equipos multidisciplinares con distintas habilidades, experiencias, formas de ser y elecciones de vida. Esta diversidad, además de generar un clima laboral positivo, es también una ventaja competitiva.

En este sentido, cabe señalar que el equipo de dirección participa en labores de limpieza y mantenimiento de las instalaciones de los clientes, lo cual no solo sitúa a las personas que trabajan en las oficinas en la realidad del día a día de las personas que están en los centros de trabajo, sino que también les permite entender la situación de "invisibilidad" que este tipo de trabajo conlleva y empatizar con las personas que lo realizan ("nadie te saluda al verte").

2. Democratización e inclusión como palancas de cambio

En la hoja de ruta hacia la transformación de los espacios de trabajo de ISS en España, el primer paso es **definir una estrategia de cambio que esté alineada con los objetivos de la empresa**. En este sentido, la inclusión y la democratización de los espacios fueron los ejes en torno a los cuales giró la transformación de la primera oficina de ISS, la oficina operativa de Cornellà (Barcelona), que fue el piloto de este cambio.

"Las oficinas son parte de la cultura que debe fluir y transmitirse a los centros de trabajo, donde están la mayoría de las personas que trabajan en ISS, que no siempre tienen espacios como los nuestros, pero sí tienen la máxima responsabilidad de proporcionar bienestar a los centros donde trabajan."

Eulalia Devesa,
Directora de Responsabilidad Social Corporativa de ISS España

La pandemia permitió repensar el diseño de unos espacios que evidenciaban todavía un modelo de jerarquización y un estatus propio de otras épocas, no alineado con los valores de inclusión de ISS. Las características de las oficinas y su ubicación, el tamaño de las mesas e incluso

el uso de los espacios (repletos de objetos personales, con armarios utilizados como "territorio personal" y un uso excesivo de papel) reflejaban un entorno de trabajo muy alejado del que deseaba crear la empresa.

El objetivo era **transformar un *workplace* de acumulación en un lugar compartido y abierto, más minimalista, donde se fomentase un liderazgo más inclusivo, un cambio de mentalidad y de manera de trabajar.** Esta transformación implica replantear la actitud hacia el espacio y las pertenencias, pero también fomentar el respeto hacia la persona que utilizará el mismo espacio después.

"La historia ha de servir para mirar hacia adelante, no para acumular trastos."

Laia Bertrán,

Gerente de Inmuebles de ISS

Entender el *workplace* como un ejemplo de liderazgo y un espacio donde se pone en práctica cómo se hacen las cosas y por qué se hacen facilita la transición hacia un espacio sin símbolos internos de estatus, lo cual está muy vinculado a la idea de innovación que tiene ISS. Los espacios colaborativos y abiertos buscan fomentar la conectividad y el sentido de comunidad, pero también potenciar la innovación. Se considera que los espacios muy repletos llevan "historias" vinculadas a egos y zonas de confort, donde es difícil que fluya la innovación, porque interesa proteger el *statu quo*. Se trata de romper con el principio de espacios estáticos, que impiden cuestionarse las cosas: **"La innovación no surge de la protección, sino de intentar cosas diferentes."**

3. La importancia de la observación y la creación de centros piloto para acelerar el cambio cultural

Cuando se inicia el proceso de cambio, existen unas ideas previas claras: espacios que generen paz, calma y equilibrio, conforme a las nuevas exigencias de sostenibilidad en los edificios, que sean *paperless* y donde adquieran mayor protagonismo la luz natural y los elementos biofílicos. Se busca conseguir espacios amplios, versátiles, polivalentes,

flexibles y respetuosos con el medio ambiente; que sean minimalistas, pero cálidos. En definitiva, las nuevas oficinas han de estar alineadas con la manera de ser de ISS y concebir su modelo de negocio.

El principio clave en torno al cual pivota todo el proceso es el de puesto no asignado, que es el que culturalmente cuesta más aceptar. **El espacio no asignado libera zonas para actividades colaborativas y favorece la inclusión y la diversidad. La selección de mobiliario flexible y modular, igual para todas las personas, es una consecuencia natural: si todo el mundo puede sentarse donde quiera, ha de tener los mismos recursos.**

A medida que se va transformando el *workplace*, se van incorporando paulatinamente elementos que permiten que en los espacios abiertos también se respete la privacidad. Así, se van aplicando nuevos conceptos de manera gradual, incorporando el *feedback* del usuario, y se va limitando la resistencia al cambio. Algunos elementos son:

- **Oficina sin papeles.** La digitalización lo favorece; además, se adopta una medida muy práctica, que es ubicar una sola impresora en una ubicación alejada.
- **Política de mesas limpias.** La oficina sin papeles permite y favorece la limpieza y la desinfección, pero también infunde el sentido de responsabilidad compartida y de pensar en la persona que va a limpiarla.
- **Taquillas y cajón individual removibles,** que permitan ubicar artículos personales.
- **Mantenimiento de la distancia** (lateral y frontal) para fomentar cierta privacidad dentro del espacio compartido.
- **Aislamiento acústico,** para garantizar la confidencialidad y facilitar cambios de actitud (las personas han bajado mucho el tono de voz en los espacios comunes y tienen más en consideración a los compañeros).
- **Salas de silencio y salas de distintos tamaños** para reuniones, tanto individuales como de grupo.

A partir de aquí, se van introduciendo más cambios de manera progresiva para gestionar las incertidumbres del nuevo espacio. Para ello, se inicia un proceso de diseño de la experiencia de usuario de 360°, una metodología basada en el mapeo de los puntos clave (*touch points*) para crear diferentes espacios para los distintos usuarios

del espacio. Se utilizan estudios etnográficos y talleres de observación que analizan el comportamiento de las personas empleadas, sus necesidades y emociones. Se estudian y prevén las zonas de circulación predominantes, así como los usos de los espacios. Este estudio permite saber, por ejemplo, que **el 40% de las reuniones se realizan de forma no programada, informal**, por lo cual no todas las salas de reuniones deberían ser reservables.

4. La oficina como espacio "C"

Las oficinas se transforman en espacios "C" (de cocreación, colaboración, creatividad...) donde se combinan las áreas multifuncionales (fórum) con los espacios colaborativos, las zonas de aprendizaje y los espacios de concentración (*silence rooms*).

Uno de los aspectos más innovadores de la transformación de ISS, que ejemplifica que los *workplaces* son espacios también de conexión con los stakeholders y con *partners* más relevantes, son los **"espacios de experimentación", donde se comparte el know-how con los grupos de interés para replicar experiencias**. De hecho, desde que ISS ha transformado sus espacios, recibe más visitas que nunca de clientes que desean implicarse en proyectos de colaboración y cocreación. Las relaciones pasan de ser transaccionales a ser "conexiones" que amplifican y tangibilizan el propósito corporativo, y de ellas surgen nuevas oportunidades de negocio e innovación.

5. Tecnología y empoderamiento

Uno de los aprendizajes esenciales de la experiencia de ISS es que la "democratización" de los espacios físicos también ha de trasladarse a los espacios virtuales y al uso de la tecnología. **En ISS, la tecnología está al servicio de las personas, que optimizan sus rutas de mantenimiento y limpieza** a través de un proceso de sensorización vinculado a las reservas de mesas de trabajo cuya información es proporcionada a través de una tableta. Mediante un QR ubicado en la mesa, se pueden racionalizar las necesidades de mantenimiento y optimizar el producto, el tiempo y los esfuerzos, así como posibilitar el aprendizaje tecnológico de los equipos de primera línea.

Es interesante ver que la tecnología ha permitido también que la plantilla se sienta más empoderada y vaya más allá, adoptando un rol de *solution provider*. Destaca el caso de dos personas que, trabajando en centros de clientes, han ofrecido soluciones en temas de gestión del agua y energía (temporizadores para la gestión del agua, con una reducción del consumo eléctrico y la reutilización del agua gris para la limpieza, que han supuesto un ahorro del consumo de 200 litros). Ambos casos demuestran que generar confianza y autonomía promueve la toma de decisiones a todos los niveles, teniendo en cuenta las necesidades de cada cliente. Los empleados y las empleadas solucionan problemas del día a día desde un conocimiento real.

Ambas iniciativas han sido reconocidas en los premios "Tu Manzana", un programa que visibiliza y premia la proactividad, la iniciativa, los valores y la innovación de las personas que forman parte de ISS.

Aprendizaje clave

La transformación de los *workplaces* en espacios inclusivos y centrados en las personas empieza por conocer las necesidades y las demandas internas, por ver las oficinas como vertebradoras de la cultura a través de la ejemplaridad y del liderazgo. El empoderamiento de todos los *stakeholders* internos es fundamental para que ello ocurra. A partir de aquí, se ejecutan cambios, que son compartidos, replicados y escalados por los clientes a través de la diversificación de servicios.

La transformación del *workplace* no es solo un cambio de diseño de los espacios, sino un ejercicio de coherencia con el propósito corporativo y con los valores y un incentivo para que todas las personas, independientemente de su posición, innoven y afronten nuevos retos con soluciones creativas.

BOEHRINGER INGELHEIM

Alianzas para la innovación social y intraemprendimiento en el *workplace*

"Estas alianzas se basan en que desde la empresa podamos ayudar a los emprendedores sociales en aquellos aspectos de su proyecto donde necesitan apoyo, pero también nos lleva a aprender de ellos su parte más innovadora, emprendedora y de cambio sistémico, que nos ayuda a materializar nuestra estrategia de sostenibilidad en los *workplaces* de la empresa."

Ana Urmeneta,

Sustainability Manager & Project Manager Officer for General Management

Sobre la empresa

Boehringer Ingelheim es una empresa biofarmacéutica dedicada a la salud humana y animal. Es una de las compañías del sector que más invierte en investigación y desarrollo, con foco en el desarrollo de terapias innovadoras en áreas con una alta necesidad médica no cubierta. Desde la constitución de la empresa en 1885, en Boehringer se adopta una perspectiva a largo plazo, integrando la sostenibilidad en toda actividad. A nivel global, la empresa emplea a más de 53.500 personas en 130 mercados. En España, Boehringer tiene cerca de 1.600 personas empleadas, de 40 nacionalidades, repartidos por todo el territorio nacional.

Contexto

La pandemia evidenció la necesidad de un enfoque integral y colaborativo para abordar las conexiones cruzadas entre salud humana y animal y el medio ambiente, poniendo de relieve justamente la vigencia del propósito de Boehringer Ingelheim: **"Transformar la vida de las generaciones."** Siguiendo el posicionamiento de la compañía por cuidar no solo las generaciones presentes, sino también las futuras a través de la innovación y de la actuación diaria, Boehringer Ingelheim reevaluó su estrategia de sostenibilidad, que ha pasado a denominarse **"Desarrollo sostenible para las generaciones."** Esta estrategia combina iniciativas que llevan muchos años de recorrido con otras que dan respuesta a las necesidades actuales.

La estrategia se articula en tres pilares: **"More Health"** (más salud, orientada a la equidad en la salud de las personas y de los animales); **"More Green"** (más verde, centrada en el cuidado del planeta) y **"More Potential"** (más potencial, procurando desarrollar el potencial de las personas y las comunidades). A través de nueve programas, la sostenibilidad se integra en el negocio, en los *workplaces* y en la manera de gestionar las colaboraciones y las alianzas de innovación social.

“*Making More Health*”: un proyecto de colaboración con Ashoka para el cambio sistémico y la innovación social

Uno de los objetivos de la estrategia de sostenibilidad de Boehringer Ingelheim es mejorar la vida de 50 millones de personas de comunidades desatendidas de todo el mundo hasta 2030. Esta ambición se activa, entre otros proyectos, a través de “*Making More Health*” (MMH), una iniciativa que aúna negocio y emprendimiento social y que tiene como objetivo identificar y apoyar proyectos de innovación social en salud, liderados por agentes de cambio.

Para hacer tangible este objetivo, Boehringer Ingelheim inicia una alianza con Ashoka, la mayor red mundial de emprendimiento social, que le permite identificar y conectar a personas emprendedoras para que la compañía las acompañe en la definición y la ejecución de su propuesta de valor. Nacida en 2011, esta iniciativa pone el foco en proyectos innovadores para conseguir un cambio sistémico en la sociedad.

Hasta la fecha, ha ofrecido apoyo a más de 110 emprendedores/as sociales en todo el mundo, y se prevé sumar otros 140 hasta 2025.

En España, ha ofrecido mentorías personalizadas a ocho emprendedores/asociales, los llamados “*Making More Health Fellows*”, en ámbitos tan diversos como los comedores ecológicos, el empoderamiento de la mujer o los derechos LGTBI.

A través de la participación en el proyecto, se capacita a las personas empleadas de Boehringer Ingelheim para que sean artífices del cambio. **La colaboración permite adquirir competencias de intraemprendimiento social que les doten de una nueva perspectiva para gestionar proyectos en el *workplace* habitual.** Hasta el día de hoy, más de 6.000 empleados de Boehringer Ingelheim de todo el mundo han participado en MMH, compartiendo sus habilidades y experiencias.

Aspectos destacados

1. La innovación social como catalizador de cambios en la gestión interna de los proyectos

La innovación social implica diseñar una nueva solución para resolver un problema social existente, empoderando y escuchando a las comunidades implicadas e intentando resolver el desafío de un modo más efectivo, eficiente, sostenible o justo que el actual. En este sentido, cocrear proyectos con visión de impacto e innovación social posibilita que las personas participantes en estos programas gestionen su día a día con una nueva perspectiva multiactor y una mirada más amplia, ya que el objetivo final es generar valor y cambio para toda la sociedad.

Asimismo, el hecho de que la implantación de los proyectos se realice con los agentes y las comunidades involucradas no solo fomenta un enfoque de colaboración *win-win* entre el ámbito social y el empresarial, sino que contribuye a una mayor concienciación social y una mayor empatía de las personas involucradas con la causa en que están trabajando. De este modo, **se pasa de una mentalidad de colaboración basada en la filantropía tradicional a otra orientada a la innovación y al impacto positivo que ello genera.**

Para lograrlo, se deben cuestionar estrategias, conceptos e ideas, con lo cual es posible que cambios iniciados en el ámbito de la colaboración impliquen transformaciones en el modo de hacer y de gestionar proyectos internos en la compañía. La innovación social implica un replanteamiento de los problemas y de las soluciones, que también es válido y vigente en el entorno empresarial. Por último, la creación de un ecosistema de innovación social permite que innovaciones exitosas se puedan implantar y escalar más rápidamente y con mayor equidad, aspectos que también son replicables al ámbito empresarial y, sobre todo, a proyectos de sostenibilidad que deban implementarse de forma colaborativa.

2. Activación de la cultura “*change maker*” en el *workplace*

En tiempos de incertidumbre, la proactividad y la persistencia para seguir emprendiendo o haciendo crecer

las ideas es vital para que la empresa siga innovando y cumpliendo con su propósito. Los *change makers* (agentes de cambio) son quienes lo hacen posible. Se trata de personas de carácter proactivo, curioso y creativo, con pensamiento disruptivo, que desean marcar la diferencia a través de sus acciones. **Fomentar una cultura *change maker* implica facilitar espacios y relaciones que permitan a estas personas detectar nuevas oportunidades o retos y proponer nuevas formas de resolverlos.**

Para facilitar la activación de la cultura *change maker* en el *workplace*, Boehringer Ingelheim ha creado varias plataformas (virtuales y presenciales) donde se fomentan estas habilidades:

- **Activación de la comunidad.** MMH actúa como un centro de coordinación y de cocreación con socios externos. Implementa proyectos en colaboración con ONG locales y comunidades, así como con emprendedores/as sociales de la red de Ashoka.
- **MMH Together.** Encuentros que ofrecen una oportunidad innovadora para conocer en persona a los emprendedores/as sociales.
- **MMH Connect.** Plataforma tecnológica para lograr un mejor alineamiento entre las habilidades, los conocimientos y la experiencia de las personas empleadas de Boehringer Ingelheim con emprendedores/as sociales y proyectos concretos en todo el mundo.
- **Acelerador de negocios (*business accelerator*).** Iniciativa para apoyar nuevas empresas sociales en el África subsahariana con financiación y formación, para ayudarles a obtener fondos adicionales que les permitan escalar y replicar su modelo de negocio.
- **Compromisos sociales de Boehringer Ingelheim (*Boehringer Ingelheim Social Engagements*).** Iniciativa de financiamiento con impacto social de Boehringer Ingelheim para aumentar aún más la incidencia de los negocios sociales innovadores en las comunidades más vulnerables.

- **Semanas de Liderazgo (*Leadership Weeks*).** Las semanas de MMH Insights (para personas empleadas de Boehringer Ingelheim), así como las semanas de innovación de MMH (también para grupos de interés externos) se realizan varias veces al año. Los y las participantes conocen de cerca los desafíos de las personas que viven en situación de desprotección, interactúan con ellas y contribuyen proactivamente a la cocreación de soluciones. Una experiencia social, que aúna la teoría y la práctica con la comprensión emocional.

3. Fomentando el intraemprendimiento social

El intraemprendimiento social permite cultivar, promover y escalar la innovación social dentro de las instituciones. Para fomentar estas habilidades, la alianza entre Boehringer Ingelheim y Ashoka incluye una formación *online* sobre intraemprendimiento social, en módulos de seis semanas, dos veces al año, en que se profundiza en aspectos como el espíritu emprendedor, la agilidad, el trabajo en equipo, la empatía y el liderazgo colaborativo. Se produce un intercambio directo con empresas sociales y se aprende de los desafíos y cómo superarlos.

4. Vinculación del proyecto *Making More Health* con el bienestar en el *workplace*

En el marco del objetivo de contribuir a una sociedad más saludable, la equidad y la igualdad son dos aspectos esenciales. Las sinergias entre los diferentes pilares de la estrategia de sostenibilidad se ponen de manifiesto en la organización de talleres, en que se invita a emprendedores/as sociales (*fellows*) para que compartan sus experiencias con las personas empleadas de la empresa. En este sentido, cabe destacar, entre otros, el taller con Laura Baena, presidenta de la Asociación Yo No Renuncio y fundadora del Club de las Malas Madres, o con Federico Armenteros, el *fellow* más reciente, cuyo proyecto crea entornos seguros para que las personas mayores del colectivo LGTBQ+ mejoren su calidad de vida, pasando de ser ciudadanos invisibles a ciudadanos activos. Armenteros ha creado una comunidad intergeneracional

que aboga por unos *workplaces* seguros y diversos en el sector sanitario, en las empresas, en las universidades y en las administraciones públicas. Gracias a estos talleres, se refuerza y se visibiliza la diversidad; se fomentan pautas de comportamiento basadas en la confianza, el respeto y la empatía, y se potencia la idea de un *workplace* inclusivo y con oportunidades justas.

“En mi experiencia, un equipo diverso aporta riqueza de pensamiento y soluciones innovadoras. Siendo diversos, estamos más cerca de entender a nuestros clientes y grupos de interés, así como a nuestros pacientes.”

Ana Urmeneta,

Sustainability Manager & Project Manager
Officer for General Management

Aprendizaje clave

Crear un ecosistema de cambio sistémico es posible también a través del *workplace*. La innovación social es un gran aliado para que las empresas puedan repensar sus modelos de negocio, ir más allá de la generación de beneficios, innovar y colaborar con la sociedad, en términos de impacto social. Para el desarrollo de soluciones integrales y con visión a largo plazo, la creación de redes y la cocreación son esenciales, pero también la visión de generar soluciones innovadoras que aborden la raíz de los problemas sociales que se pretenden resolver. Gracias a estas alianzas de impacto, los *workplaces* y las personas que colaboran en ellos pueden participar en proyectos donde se transforma desde la base para generar cambios sistémicos y sostenidos en el tiempo.

SCHNEIDER ELECTRIC

La descarbonización de la cadena de valor como catalizador de la transformación de *workplaces* y modelos de negocio

"Quizás no podamos cambiar el mundo, pero podemos contribuir a hacerlo más eficiente y sostenible, compartiendo nuestra experiencia y nuestros conocimientos con nuestro ecosistema y nuestra cadena de valor."

Raquel Espada,

Vicepresidenta de Estrategia e Innovación de Schneider Electric Sustainability Business para EMEA

Sobre la empresa

Schneider Electric SE es una compañía multinacional francesa especializada en transformación digital de la gestión de la energía y automatización. Schneider Electric brinda soluciones digitales de energía y automatización pensadas para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad, combinando tecnologías energéticas líderes en el mundo, la automatización en tiempo real, software y servicios en soluciones integradas para hogares, edificios, centros de datos, infraestructura e industrias.

La empresa opera en más de 100 países y emplea a 153.121 personas en todo el mundo, más de 4.600 en España, donde dispone de varios centros de producción y de un centro logístico en Sant Boi de Llobregat. El *hub* digital de Schneider Electric en España cuenta con más de 300 personas empleadas, especializados en analítica avanzada, inteligencia artificial, ciberseguridad, *cloud computing*, sensorica, conectividad e integración de plataformas, entre otras áreas.

La estrategia de sostenibilidad: un enfoque colaborativo en el *workplace*

Schneider Electric inició su trayectoria hacia la descarbonización hace 17 años a partir de un proceso de cocreación con las diferentes áreas de negocio para el diseño y la activación de su estrategia de sostenibilidad. Este enfoque colaborativo y participativo *bottom-up* se alinea con su propósito corporativo, "Life Is On", el compromiso de Schneider Electric de capacitar y empoderar a las personas para construir un futuro sostenible para la plantilla, los clientes, las comunidades y el planeta. Hasta la fecha, la empresa ha conseguido que sus clientes eviten 120 millones de toneladas de emisiones de CO2 y ha facilitado el acceso a energía a cerca de 30 millones de personas.

La estrategia de sostenibilidad de Schneider Electric se articula en torno a seis compromisos ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza), que están respaldados por once objetivos globales y por unos objetivos locales complementarios. De este modo, la estrategia de sostenibilidad de la empresa se despliega sobre la base de dos principios básicos de actuación: 1) hacer las cosas bien para hacer el bien y viceversa ("Do

Well to Do Good, and vice versa") y 2) involucrar a todo el mundo en el proceso ("*Bringing Everyone Along*").

En la práctica, ello se traduce en una doble ambición. Por un lado, la sostenibilidad se integra en el desempeño del negocio –más allá de la rendición de cuentas–, a través de la innovación en procesos y productos. Por otro, la cultura de la sostenibilidad trasciende los límites del *workplace* físico en Schneider Electric: **transforma su modelo de negocio, la gestión de su cadena de valor y los workplaces de su ecosistema de colaboración.**

La descarbonización como palanca de cambio del *workplace*

"Actuar en favor de un mundo positivo para el clima" es uno de los seis compromisos de la estrategia de sostenibilidad de Schneider Electric con los objetivos alineados con la ciencia (SBTi): el objetivo de la empresa es descarbonizar sus operaciones en 2025 y su cadena de valor en 2050.

Los procesos de descarbonización suelen iniciarse "de puertas hacia dentro" en el *workplace* de las organizaciones y su entorno más inmediato (alcances 1 y 2), hasta abordar las emisiones de la cadena de valor (alcance 3). **La reducción de las emisiones de alcance 3 suele ser más compleja, ya que implica la interrelación de múltiples workplaces y requiere el intercambio de información y datos.** Por ello, es imprescindible la participación de los grupos que intervienen en esta relación: desde las personas que operan en las plantas de Schneider Electric, pasando por los integrantes de todos los departamentos que gestionan este proceso de cambio interno, hasta los diferentes agentes de la cadena de valor y del ecosistema de colaboración de la empresa.

Las relaciones transaccionales con los socios de la cadena de valor evolucionan hacia unas alianzas estratégicas basadas en la transparencia y la confianza mutua. También se crean plataformas de colaboración con la visión compartida de que los esfuerzos individuales no son suficientes para revertir la crisis climática.

De esta manera, **más allá de transformar el workplace físico, el proceso de descarbonización ha supuesto una palanca de cambio cultural** en la empresa y de propuesta de valor de Schneider Electric, para ofrecer servicios de acompañamiento y de asesoría en materia de digitalización y descarbonización a su cadena de valor.

Aspectos destacados

1. Liderar con el ejemplo: *Walking the talk*

Schneider inicia su proceso de descarbonización centrándose en las emisiones de alcances 1 y 2. La empresa analiza cómo reducir las emisiones de las fábricas, de las plantas de producción y de los edificios a escala mundial, y evalúa sus fuentes de compra de energía. En este proceso, apuesta por la electrificación y por la digitalización como palancas principales para la descarbonización.

Internamente, se han desarrollado dos estrategias en paralelo. Por un lado, un movimiento *bottom-up* empodera a las personas trabajadoras a participar en el diseño del plan de actuación para la descarbonización de cada fábrica, lo cual contribuye a generar un mayor sentimiento de responsabilidad hacia el cumplimiento de los objetivos. Por otro, se establecen premisas muy claras *top-down* para articular la estructura y las responsabilidades en este proceso de cambio.

En el caso de Schneider Electric, ha sido esencial tener un propósito corporativo muy bien definido y una visión muy clara para conseguir esta reacción en cascada. Han posibilitado que la empresa tenga una mayor comprensión de los objetivos y ha fortalecido el proceso participativo para lograr la descarbonización. Algunos de los elementos clave son:

- a) El **empoderamiento de las personas** para hallar soluciones innovadoras para descarbonizar su propio *workplace*.
- b) Contar con la **participación de diversos departamentos** en las reflexiones estratégicas para definir los indicadores de impacto.

- c) Activar **programas de formación** a la plantilla a través de la Sustainability School de Schneider Electric.
- d) **Fortalecer la comunicación interna** a través de la intranet de la empresa, que cuenta con un «centro» de conocimientos en torno a la sostenibilidad.

Estos cuatro aspectos han contribuido a generar una cultura de impacto muy marcada en la organización.

Esta cultura de impacto también es visible en la **medición de los resultados**, que han sido un ejemplo claro de motivación y transparencia para continuar sumando logros. En este sentido, el programa *Schneider Sustainability Impact* (SSI) proporciona una medida general del avance del grupo hacia los objetivos de sostenibilidad utilizando una escala de 0 a 10. Esta puntuación es auditada y validada externamente e incide en los incentivos a corto plazo de los ejecutivos del grupo y en muchos de los empleados en todo el mundo.

2. Innovar y diversificar la cartera de servicios a partir de los aprendizajes: de la transformación de los *workplaces* de Schneider Electric a la transformación de los *workplaces* de la cadena de valor

Los *workplaces* de Schneider Electric ejemplifican el potencial de la digitalización como motor y palanca de la descarbonización de los sistemas energéticos convirtiéndose en soluciones que ahora pueden ofrecer a las empresas de su cadena de valor.

Cuando Schneider Electric comenzó a implicar a su cadena de valor para abordar las emisiones de alcance 3, muchos clientes industriales se interesaron por la transformación digital para reducir sus propias emisiones de gases de efecto invernadero, así como para abordar los retos en su proceso de transformación empresarial para integrar la sostenibilidad. Así, **aprovechando la experiencia, los aprendizajes y los retos del proceso de descarbonización y de digitalización de sus operaciones y sus lugares de trabajo, Schneider comenzó a crear pilotos de transformación digital para otras empresas**, centrándose en el desarrollo de estrategias a largo plazo para acelerar y escalar la descarbonización de sus colaboradores.

Esto desencadena un proceso paulatino de transformación y diversificación del modelo de negocio de Schneider Electric hasta convertirse en líder industrial de tecnología y soluciones integradas (*software*) para la descarbonización de instalaciones eléctricas, posicionándose como *knowledge partner* para estas empresas. Así, los expertos de Schneider Electric trabajan con **los socios de la cadena de valor para identificar oportunidades de ahorro de energía y beneficios de sostenibilidad a lo largo del ciclo de vida del producto**. En la actualidad, el negocio de soluciones sostenibles proporciona el 70% de los ingresos totales de Schneider Electric, y el 73% de las inversiones del grupo se destinan al desarrollo de soluciones más innovadores y sostenibles.

Cabe destacar tres iniciativas de Schneider Electric con su cadena de valor, por su impacto en la sostenibilidad de los *workplaces* y por el esfuerzo que suponen de transversalización de la cultura de sostenibilidad.

- **Supplier Corner.** Son sesiones de formación en metodología y capacitación en el cálculo de la huella de carbono para proveedores. Su objetivo es contribuir a identificar palancas de descarbonización en estas organizaciones, definir objetivos de reducción de las emisiones y desarrollar una hoja de ruta para la implementación de los cambios.
- **Zero Carbon Project.** Esta iniciativa nace con el objetivo de reducir la huella de carbono de la cadena de suministro, que representa el 70% de las emisiones de Schneider Electric aguas arriba. La empresa trabaja con sus mil proveedores más importantes para reducir a la mitad sus emisiones de CO₂ en 2025 (a fecha de hoy, ya las ha reducido un 27%). Se trata de un proyecto de *engagement*, empoderamiento y transformación que impulsa la descarbonización de la cadena de valor. Se fomentan la colaboración y las alianzas entre proveedores compartiendo testimonios que describen su trayectoria y sus retos, así como los aprendizajes y los resultados del proceso de descarbonización.
- **La plataforma Zeigo.** *Zeigo Activate* es una plataforma de software centrada en ayudar a las pymes a descarbonizarse, pues estas son clave para reducir significativamente las emisiones de alcance 3. Para

Schneider Electric, las pymes representan actualmente el 67% de las empresas de su cadena de valor. *Zeigo Network* es una plataforma de colaboración que ofrece las mejores prácticas en materia de descarbonización, materiales de formación, conexiones entre pares, una cartera de tecnologías de descarbonización y contactos para acceder a acuerdos de compra de energía. Grandes clientes de Schneider, como Pepsi, utilizan el *hub Zeigo* como herramienta de compromiso y formación para sus propios proveedores.

3. Cocreación y transformación de los *workplaces* del ecosistema de colaboraciones

La creación de plataformas de conocimiento y de datos contribuye a la proliferación de nuevas iniciativas y oportunidades de colaboración. De esta manera, al facilitar la descarbonización de los *workplaces* de su cadena de valor, Schneider ha logrado ir más allá trasladando su *know-how* a su ecosistema de colaboración. En ocasiones, estas colaboraciones retroalimentan nuevos cambios en los *workplaces* de las partes implicadas, incluso de Schneider Electric:

- **Alianzas y colaboración entre *workplaces*.** Compartir conocimientos implica generar nuevas oportunidades para la mejora continua de las propias instalaciones. Destaca la alianza de Schneider Electric con Acciona Energía para la instalación de la primera microrred industrial de España.
- **Iniciativas de impacto local.** Programas de base que tienen como objetivo amplificar el impacto sostenible de la empresa empoderando a las comunidades locales a través de la formación y la mentoría para contribuir a mejorar la resiliencia energética y la acción ambiental. Destaca el acuerdo con el Ayuntamiento de Puente la Reina y la comunidad energética Gares Energía para impulsar la economía local y circular promoviendo un modelo energético renovable de participación ciudadana.
- **Visibilizar el cambio.** En 2022, Schneider Electric lanzó la iniciativa *Sustainability Impact Awards*, que reconoce la contribución de su ecosistema de socios, clientes y proveedores para descarbonizar y crear un futuro de electricidad 4.0. Más allá de dar visibilidad a estas acciones, promueve el aprendizaje mutuo y la innovación para descarbonizar el *workplace*, más allá de la cadena de valor.

Aprendizaje clave

La descarbonización de las empresas supone una nueva mirada a las relaciones con la cadena de valor (alcance 3). La colaboración, el intercambio de información y la cocreación no solo genera cambios en la manera de gestionar los *workplaces* propios y ajenos, sino que también ofrece la oportunidad de innovar en los modelos de negocio y diversificarlos.

Interface Spain

Economía circular y diseño biofílico como palancas de transformación del *workplace*

"Tenemos la responsabilidad de diseñar productos que no solo tengan una huella de carbono baja, sino que también ayuden a nuestros clientes y al consumidor final a reducir su propia huella de carbono. Este reto nos impulsa a innovar constantemente y a buscar soluciones que beneficien tanto nuestra empresa como la sociedad en su conjunto."

Víctor García,
Sustainability Ambassador, Interface España

Sobre la empresa

Interface es una empresa multinacional líder en el diseño y la fabricación de revestimientos modulares para suelos y otros espacios comerciales. Fundada en 1973 en los Estados Unidos, Interface destaca por su compromiso con la sostenibilidad y la innovación en el diseño circular y biofílico, combinando estilo, funcionalidad y durabilidad en sus productos. Sus logros en sostenibilidad le han valido el reconocimiento de las Naciones Unidas (*UN Global Climate Action Awards*). En el año fiscal 2023, la empresa registró unos ingresos de más de 1.000 millones de dólares, empleando a 3.600 personas en todo el mundo. En España, Interface tiene un equipo de 12 personas y una facturación de 15,5 millones de euros.

Contexto

Interface es un ejemplo destacado de transformación del modelo de negocio poniendo en el centro la sostenibilidad, el diseño biofílico de los productos, la descarbonización y la economía circular. Al proporcionar productos (pavimentos industriales) que tienen impacto directo en los *workplaces* donde se instalan, Interface ilustra

cómo la **colaboración con la cadena de valor es esencial para conseguir unos espacios de trabajo más verdes, regenerativos y circulares.**

Los inicios de esta transformación surgen con el proyecto *Mission Zero*, que su difunto fundador, Ray C. Anderson, creó en 1994 después de ser cuestionado por uno de sus clientes sobre qué hacía su empresa por el medio ambiente. La pregunta activó un replanteamiento de un negocio exitoso (Interface era líder mundial en pavimentos modulares) pero altamente contaminante, ya que las alfombras y los tejidos se fabricaban con productos petroquímicos, lo que generaba una huella ecológica muy elevada.

Tras un análisis exhaustivo de varios estudios medioambientales de referencia, y con la inspiración del libro *The Ecology of Commerce*, del ecologista y empresario Paul Hawken, Ray C. Anderson inicia la transformación del modelo de negocio a través del proyecto *Mission Zero*. Se fija unos objetivos muy ambiciosos en varias áreas: cero residuos en vertederos, cero uso de energía procedente de combustibles fósiles, cero uso de agua de proceso y cero emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). En 2019, la compañía celebró el 25º aniversario de la misión original

de Ray C. Anderson logrando reducir la emisión de GEI un 95% y usar el 100% de la energía proveniente de fuentes renovables en los Estados Unidos y en Europa, así como reducir el envío de residuos a vertederos un 92%.

Una vez alcanzados estos objetivos, tras abordar algunas verdades incómodas sobre el impacto negativo del negocio y ejecutar una transición difícil, la empresa se plantea nuevos objetivos: transformar el sector, compartiendo los conocimientos adquiridos durante ese proceso de cambio. El 40% de las emisiones globales de carbono provienen del sector de la construcción, que incluye la edificación y la construcción, junto con todos sus materiales y las operaciones que conlleva, así como los proyectos de renovación. Los esfuerzos de Interface se concentran en reducir dicho porcentaje.

Interface empieza a liderar un movimiento de cambio para que toda su cadena de valor se plantee el impacto de su negocio y del sector, y contribuye a analizar y ofrecer soluciones para abordar la descarbonización del sector.

Aspectos destacados

1. El liderazgo ambicioso y la cultura de la innovación continua

El legado principal de Ray C. Anderson fue ver el camino hacia la sostenibilidad como un "viaje continuo", impulsado por un estilo de liderazgo que genera transformaciones disruptivas, y no mejoras incrementales a modelos de negocio no sostenibles. Inspirándose en los principios del *moonshot thinking*, se invita a las personas trabajadoras a que piensen primero en el resultado deseado, y luego se les ofrecen los espacios y los recursos necesarios para crear la tecnología y las condiciones que lo hacen posible. Ello se consigue **generando narrativas de visión compartida y fomentando espacios de participación en los workplaces que animen a experimentar y a perder el miedo al fracaso.**

En el caso de Interface, esta narrativa para facilitar ideas de innovación sostenible se sirve de **conceptos que puedan ser entendidos por toda la organización**, como el término *mount sustainability* ("montaña sostenibilidad"),

que establece un paralelismo entre el reto de alcanzar los objetivos del proyecto *Misión cero* y subir a una cima más alta que el Everest. A través de esta metáfora, así como de la materialización de los objetivos a alcanzar en los "siete frentes" de la cima, se logró una mejor comprensión del reto, más participación en el despliegue de la estrategia y un mayor *engagement* interno.

El **simbolismo también ayuda a pensar diferente**. En este caso, se organizaron talleres sobre biomimetismo con personas de diversos departamentos, a quienes se retó a "pensar como la naturaleza" para introducir cambios en el diseño de los pavimentos. El resultado fue *@Entropy*, durante mucho tiempo, uno de los productos estrella de la empresa.

El **viaje hacia unas prácticas empresariales más sostenibles es continuo** y, por ello, una vez alcanzados los objetivos de la fase de transformación, se definen ya los siguientes. Tras el éxito de la consecución de la *Mission Zero*, se establecen los objetivos de la nueva estrategia. Es el caso de la estrategia "*Climate take back*", iniciada en 2016, que posibilita innovar para crear moquetas modulares, capaces de almacenar más carbono del que emiten, evitando así su liberación en la atmósfera, y permite reducir la huella de carbono de los *workplaces* de sus clientes, para que el carbono "incorporado" en los edificios sea menor.

"Hoy en día hay más conocimiento, las empresas están pidiendo transformación y la normativa actual de la Unión Europea sobre el cambio climático y la descarbonización lo facilita. Hay que ser ambiciosos, porque hay muchas oportunidades, y ser innovadores a la hora de ejecutar, porque el concepto de *moonshot* está hoy más al alcance."

Víctor García,
Sustainability Ambassador, Interface España

El último avance de la empresa, que refleja su liderazgo inconformista y la voluntad de transformar los *workplaces* de la cadena de valor, fue el anuncio del pasado mes de abril

en que Interface se comprometía a ser una empresa de emisiones negativas de carbono en 2040, sin compensaciones, lo cual la sitúa de nuevo en la punta de lanza de la innovación.

A partir de 2025, Interface reutilizará inversiones de compensación antes, para acelerar sus proyectos de innovación, que reportarán reducciones directas del carbono y el almacenamiento de carbono, tanto internamente como en toda su cadena de suministro.

2. Compartir aprendizajes y empoderar la cadena de valor

El plan actual de Interface para abordar las emisiones de alcance 3 implica explorar oportunidades y alianzas tanto a lo largo de su cadena de valor como con empresas relevantes de su ecosistema de colaboraciones. La finalidad última es identificar e impulsar la adopción comercial de modelos circulares en todas las categorías de productos, cocreando soluciones con agentes de cambio que compartan la misma visión.

La colaboración ha estado presente en Interface desde los inicios de la transformación de su modelo de negocio. Desde asociarse con personas investigadoras, científicas y organizaciones sin ánimo de lucro para obtener conocimientos especializados sobre economía circular y principios de diseño biofílico para establecer la hoja de ruta de "Misión cero", hasta compartir investigaciones y alentar otras empresas a seguir su hoja de ruta en la estrategia "*Climate take back*". Más allá de descarbonizar su *workplace* y su línea de productos, Interface pretende liderar un movimiento de cambio para lograr una mayor descarbonización de todo su entorno, colaborando con fábricas y métodos de producción, y desarrollando nuevos productos y servicios en que pueda ofrecer el *expertise* obtenido en su propio proceso de transformación.

En consecuencia, Interface va más allá de la mejora continua de sus procesos internos y traslada su ambición y sus conocimientos a sus mercados

más importantes: los inmuebles y los *workplaces* donde se instala su producto. Ello es especialmente relevante en España, donde la mayor parte del parque inmobiliario debe renovarse conforme a la normativa y a las directivas sobre eficiencia energética, antes de 2050, fecha marcada por la UE para lograr la neutralidad climática. Para ello, Interface pretende ayudar a sus empresas colaboradoras a reducir el "carbono incorporado" de sus proyectos, que es el que se refiere a las emisiones asociadas con la fabricación y la construcción de materiales de construcción, ya que la mayoría de las emisiones se producen antes de que el producto llegue a la obra.

Mientras que las emisiones operativas pueden reducirse por vía de la eficacia energética y del uso de energía renovable, el carbono incorporado se 'blinda' en cuanto se construye el edificio. Por esta razón, el carbono incorporado es el "punto ciego" (*blind spot*) y el mayor reto de la industria de la construcción.

"Gracias a la centralidad de la reducción de las emisiones de carbono para luchar contra la emergencia climática, la sostenibilidad ha adquirido relevancia en las prioridades de nuestros clientes en España, un mercado que hasta hace unos años estaba menos sensibilizado que el resto. Hemos podido capitalizarlo porque íbamos con ventaja; ya estábamos ahí con los deberes hechos: cuando el mercado está buscando algo, nosotros ya lo estamos ofreciendo."

Víctor García,
Sustainability Ambassador, Interface España

Para contribuir a unos *workplaces* más sostenibles y a un diseño con menos emisiones, Interface proporciona conocimientos a través de las iniciativas siguientes:

- **Calculadora de carbono incorporado en la construcción (EC3).** Esta herramienta, verificada por terceros, permite evaluar fácilmente

las emisiones de carbono de los materiales de construcción y ayuda a arquitectos y diseñadores a comprender la huella de carbono que crean cuando construyen o remodelan edificios. La herramienta es fruto de la colaboración de más de treinta empresas, entre ellas Microsoft y Skanska.

- **Materials Carbon Action Network.** Esta red es una coalición de empresas comprometidas con la descarbonización de la industria de la construcción. Interface organiza sesiones y elabora materiales educativos para las personas que trabajan en el ámbito del entorno construido.
- **Acciones de reconocimiento.** Interface emite unos certificados para dar visibilidad y reconocer las reducciones de las emisiones de los clientes, los cuales a menudo los muestran en sus instalaciones y también los incluyen en los resultados de sus informes de sostenibilidad.
- **Colaboraciones para establecer los estándares del mercado para obtener unos productos de construcción sostenibles,** junto con LEED y el *Green Building Council*, con la finalidad de generar el efecto de tracción en el mercado.
- **Declaración ambiental del producto (DAP).** El 99% de los productos de Interface en todo el mundo proporcionan información transparente y contrastada sobre los flujos de materiales y los impactos ambientales que se producen durante toda la vida útil de un producto, ya sean materias primas, el uso de la energía, el agua y la generación de residuos. Permite al cliente conocer el potencial de calentamiento global (PCG) de un producto.

3. La naturaleza como inspiración: diseño biofílico y espacios de trabajo regenerativos

La base de la transformación del modelo de negocio de Interface es el diseño biofílico, o basado en la naturaleza. Gracias a la colaboración con Janine Benyus, una de las máximas expertas en el proyecto *Biomimicry 3.8*, se desarrolla una metodología de ecosistemas regenerativos denominada la "Fábrica como bosque" (FaaF). Más allá de una mejor gestión medioambiental de los espacios, se pretende también incorporar la naturaleza en el entorno construido y **crear productos con diseño innovador que contribuyan a generar espacios inspiradores y reparadores** que conecten al ser humano con su entorno y que puedan favorecer las vidas de las personas.

Interface ha participado en investigaciones que demuestran una correlación directa entre el diseño inteligente de los espacios de trabajo y un mejor rendimiento y bienestar de las personas trabajadoras. El objetivo de la empresa es lograr que el enfoque biofílico respecto al diseño de los entornos laborales tenga más importancia en la agenda corporativa global.

"Los espacios regenerativos son la segunda parte del diseño biofílico: el espacio de trabajo te ha de 'regenerar,' aportar más; has de salir 'revitalizado' de tu jornada laboral. Se debería vincular el bienestar del empleado a la cuenta de resultados de la empresa; su concentración, su creatividad y su productividad. El diseño biofílico va en esa línea. Seguiremos indagando en esta línea y lo haremos con datos que demuestren esta relación."

Víctor García,
Sustainability Ambassador, Interface España

Aprendizaje clave

El *workplace* puede constituir un laboratorio de innovación y aprendizaje continuo para transformar los modelos de negocio. El caso de Interface muestra que son factibles la visión, la anticipación y un liderazgo disruptivo, que implique en el proceso de cambio tanto a los *stakeholders* internos como a los externos.

Inspirar con la visión, haciendo ver el cambio, es posible. Consiste en invitar a participar en los procesos de transformación, independientemente de la posición y de la jerarquía, y tener la humildad necesaria para iniciar colaboraciones con expertos externos, cuando existen conocimientos suficientes para impulsar cambios radicales que generan, a su vez, nuevas oportunidades comerciales para la descarbonización y la humanización de los *workplaces* de la cadena de valor.

5. Conclusiones: El decálogo de la sostenibilidad en el *workplace*

A lo largo del estudio, hemos constatado que las **empresas son sistemas abiertos y permeables**, que han de responder con agilidad, anticipación y capacidad de adaptación a los retos de la sociedad en que operan y, por tanto, sus *workplaces* no pueden ser espacios físicos, rígidos ni jerarquizados.

Por tanto, el *workplace* sostenible se erige en un **ecosistema complejo y fluido de espacios físicos y digitales, así como de las relaciones, colaboraciones y alianzas**, que fundamenta y posibilita la creación de valor sostenible para la empresa y la consecución de sus objetivos estratégicos.

A continuación, destacamos los **diez principales aprendizajes** que permiten tejer estos espacios y que son extrapolables a otras organizaciones en el proceso de integración de la sostenibilidad en sus *workplaces*. En este decálogo, sintetizamos diez puntos clave para gestionar esta transformación, basándonos en los conocimientos, las acciones prácticas y las estrategias que están acelerando la transformación de los *workplaces* de las empresas participantes en este primer barómetro.



1. Liderazgo humanista como catalizador de la transformación sostenible en el *workplace*

Los *workplaces* son el reflejo del liderazgo y la gobernanza de una empresa. Para que un *workplace* sea catalizador de la transformación sostenible de una organización, la dirección de esta ha de posibilitar unos espacios donde se "repiense" de manera ambiciosa y disruptiva el negocio actual.

Para ello, es preciso que las personas líderes fomenten la escucha activa y el espíritu crítico: el liderazgo sostenible ha de ser consciente, humanista y empático. **Ha de tener visión sistémica y la capacidad de priorizar e integrar en la toma de decisiones el conocimiento de los grupos de interés más destacados, habiendo evaluado aquellos aspectos que tienen más incidencia e impacto en la transformación del modelo de negocio hacia la sostenibilidad.** El líder sostenible se anticipa a cambios disruptivos a largo plazo y gestiona las estrategias para conseguir la resiliencia del negocio a corto plazo.

El liderazgo humanista sitúa a las personas en el centro y posibilita el desarrollo del talento impulsando proyectos colaborativos que hagan posible la integración de la sostenibilidad a la estrategia corporativa. Romper silos

(tanto internos como externos) es necesario e implica, a menudo, desafiar las jerarquías y las relaciones existentes. **El liderazgo de los *workplaces* sostenibles brinda unos espacios más democratizados y unas estructuras más planas y colaborativas** para agilizar esta transformación.

2. Los *workplaces* como reflejo del propósito, de los valores y de la cultura corporativa

En los *workplaces* sostenibles, **el propósito** va más allá de una declaración de intenciones e **impregna el modo de hacer las cosas, los valores corporativos, la cultura organizacional, el tipo de comportamientos que se premian y la forma de medir el éxito en la organización.** El propósito de un *workplace* sostenible es una palanca de transformación empresarial y responde explícitamente al verdadero impacto de la empresa en la sociedad. Si este impacto se define correctamente, el propósito impregna la cultura y los valores de las personas que trabajan en el *workplace*, guía las conversaciones con los *stakeholders* más relevantes y define el proceso de toma de decisiones del futuro del negocio.

Un *workplace* sostenible ha de servir como un “escaparate” de la propuesta de valor de la empresa como agente de cambio y ha de ser consecuente con el compromiso adquirido en temas medioambientales, sociales y de gobernanza. Demuestra la integridad y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

El propósito corporativo y la sostenibilidad se han de “vivir” en el *workplace*. Para ello, es importante que surjan de un proceso participativo de reflexión que posibilite la contribución de cada una de las personas y que esté alineado con su propósito personal. El propósito de la organización es un proceso colaborativo y en evolución que exige el compromiso vívido de cada empleado/a, y se activa en cada punto de contacto de la empresa.

Un propósito “en acción” implica también trascender los espacios físicos del *workplace*. Activar el propósito para generar un movimiento implica tejer alianzas y colaboraciones que escalen su impacto. Solo así el propósito deja de ser un activo para la gestión de la reputación corporativa y pasa a ser un catalizador de oportunidades de innovación sostenible.



3. Los *workplaces* sostenibles posibilitan la escucha activa, la comunicación y la transparencia

Un *workplace* sostenible ofrece oportunidades para ir más allá de la escucha pasiva y establece **espacios, estrategias y maneras de relacionarse que permiten establecer un lenguaje bidireccional genuino**, basado en la humildad, la curiosidad y el respeto a la diferencia.

Es importante que la **comunicación para la transformación hacia la sostenibilidad sea clara, con mensajes que se alejen de tecnicismos y de la jerga compleja**. Debe adaptarse a cada audiencia, al nivel de conocimientos de cada persona, con canales y materiales específicos que fomenten su participación (desde *townhalls* hasta reuniones informales, *newsletters* y grupos de WhatsApp). Democratizar la comunicación y el *engagement* sostenibles también implica poder trabajar de manera transversal y desjerarquizada, de tal manera que **los retos sostenibles cuenten con los *inputs* de todos en el codiseño de soluciones**.

La transparencia, entendida no como un esfuerzo por transmitir lo que hace bien la empresa a toda costa, sino como un proceso complejo y dinámico de aprendizaje y de mejora, facilita la comunicación bidireccional y la confianza, reforzando la resiliencia y el compromiso de las personas. Por ello, las estrategias de escucha de las personas empleadas deben involucrarlas y capacitarlas para que proporcionen *feedback* de forma activa y frecuente, ya sea mediante encuestas, entrevistas o *focus groups* o a través de plataformas digitales.

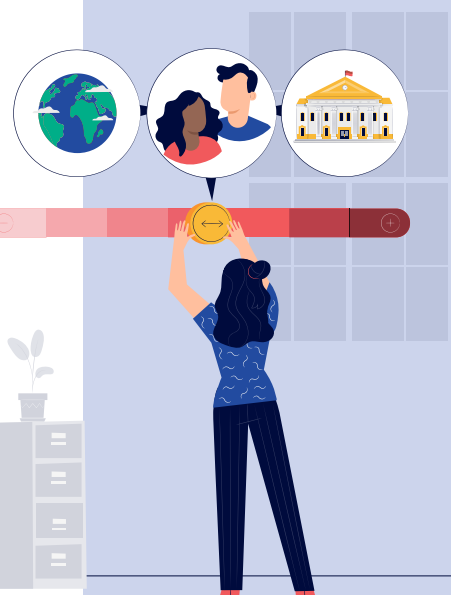


4. Nutrir la experiencia del empleado, más allá del diseño de los espacios

El *workplace* sostenible coloca a la **persona en el centro y posibilita espacios de cuidado, conexión y autoconocimiento que aporten seguridad, bienestar integral y oportunidades de desarrollo profesional**.

Las organizaciones han rediseñado sus espacios para lograr unos *workplaces* más verdes, circulares, regenerativos, modulares e inclusivos, situando en el centro las necesidades y las expectativas de las personas trabajadoras después de la pandemia. Sin embargo, si entendemos el *workplace* como un espacio fluido, **la gestión de los *workplaces* ha de tomar en consideración de manera continuada la forma en que las personas se relacionan y viven en los espacios de trabajo, así como el uso que hacen de los espacios, que puede variar a lo largo del tiempo**. No solo se debe contar con su opinión en el momento del diseño, sino también en el día a día de su gestión. Es aquí donde observamos una mayor confluencia en la colaboración interdepartamental (*facility management*, comunicación interna, gestión de personas, sostenibilidad) en los casos estudiados.

Es relevante indicar que, a medida que la sostenibilidad se vaya integrando de forma más visible en el *workplace*, las personas que lo ocupan pueden ser una fuente inestimable de identificación de oportunidades de mejora de los procesos, los sistemas y los proyectos. Por tanto, debe potenciarse que la experiencia de la persona empleada proporcione nuevas perspectivas e ideas para que la sostenibilidad, en todas sus dimensiones (la gestión de la huella hídrica o de carbono o la gestión de la diversidad y la inclusión), sea una realidad en el *workplace*.



5. *Workplaces* sostenibles como espacios de formación y empoderamiento



En relación con el punto anterior, cabe destacar que la **experiencia del empleado también es más significativa y participativa cuando hay conocimiento, claridad en los roles y expectativas para transversalizar la sostenibilidad (con métricas de desempeño)**. La integración de la sostenibilidad no es solo la labor de un departamento, sino que apela a todas las funciones de la empresa y debe integrarse a toda la actividad empresarial y a la gestión del *workplace*.

Para que ello sea posible, deben tenerse en cuenta tres aspectos: la **identificación de las personas y de los departamentos clave, su formación y capacitación, y la creación de proyectos con una mirada transversal, para que puedan participar en la resolución de un reto concreto, haciendo posible los objetivos de la sostenibilidad**. Se trata de cultivar actitudes, comportamientos, capacidades y habilidades, a la par que cerrar brechas de conocimiento sobre la sostenibilidad, tomando en consideración las diferencias entre los distintos roles funcionales. Empoderar a las personas en los *workplaces* sostenibles también implica **reforzar la cultura interna con métricas, incentivos, recursos y tiempo disponible** para que estas personas participen de manera creativa en estos procesos.

La colaboración y el intercambio de conocimientos sobre sostenibilidad también pueden darse de forma proactiva entre las personas empleadas mediante **redes informales de intercambio de conocimientos**, o con la gestión de espacios digitales de intercambio de ideas y con la creación de proyectos (plataformas y aplicaciones). Para ello, es importante contar con **"embajadores/as de la sostenibilidad"**, que son personas de referencia y con ascendencia dentro de la organización, que actúan de "polinizadores" del cambio sostenible en el *workplace*, impulsando con autonomía iniciativas que generan adhesión interna.

6. *Workplaces* como laboratorios de innovación sostenible



Generar una cultura sostenible innovadora, emprendedora y creativa está relacionado con el punto anterior y, sobre todo, implica **cambios en la gestión del *workplace***, en la manera en que se diseñan los proyectos, los equipos y los perfiles; se fijan los objetivos, y, sobre todo, **en el modo en que se gestiona la cultura de la experimentación y la aceptación del error y el fracaso**.

El *workplace* debe percibirse como un espacio de innovación abierta y colaborativa y, por encima de todo, **debe ser un espacio donde sea posible cuestionar abiertamente los modelos de negocio que no sean sostenibles**, y posibilitar colaboraciones y alianzas que permitan escalar las soluciones de manera más ágil y rápida. La creación de una cultura de la innovación se basa en **cultivar nuevos hábitos; en integrar múltiples perspectivas, conocimientos y capacidades, que enriquezcan la toma de decisiones** y los procesos de innovación sostenible. Cuando se trabaja de forma colaborativa (potenciando

la inteligencia colectiva), existen más probabilidades de encontrar respuestas y de alcanzar soluciones a los desafíos de sostenibilidad.

Las innovaciones sostenibles que se gestan en el *workplace* de manera colaborativa tienen como resultado cambios en los modelos de negocio, nuevas propuestas de valor (productos y servicios sostenibles), así como ecosistemas de colaboración que amplifican la innovación inicial. **Impulsar estos espacios permite anticiparse a los cambios del mercado e incrementar la competitividad y la resiliencia de las empresas.**

7. La innovación social como palanca de inclusividad en el *workplace*

La **colaboración con entidades sociales que va más allá de las relaciones de filantropía tradicional** permite crear ecosistemas de innovación social que facilitan que las personas trabajadoras adquirieran competencias de intraemprendimiento social y una nueva perspectiva para gestionar proyectos sostenibles en el *workplace* habitual, lo cual refuerza la cultura innovadora, pero también la capacidad de pensamiento crítico y sistémico.

La **innovación social es una herramienta fundamental para que las empresas puedan replantear sus modelos de negocio**, ir más allá de la generación de beneficios, innovar y colaborar con la sociedad en términos de impacto social. Asimismo, incide de manera significativa en cómo los *workplaces* son espacios más equitativos e inclusivos. La colaboración con colectivos vulnerables o en causas de desigualdad o exclusión social permite que la empatía y el respeto por la diversidad se refuercen en la cultura empresarial y en la forma de relacionarse en el *workplace*.



8. El *compliance* y la normativa como oportunidades de colaboración entre *workplaces*

La **nueva normativa europea constituye una gran oportunidad de transformar los *workplaces*, más allá del mero cumplimiento normativo**, impulsando una mirada colaborativa, de intercambio de datos y posible diseño de estrategias compartidas entre empresas y *workplaces*.

Tanto la nueva Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD), que exige que se analice el impacto que la actividad de la empresa genera y cómo responde a ello a través de la estrategia corporativa y su modelo de negocio, como la Directiva sobre Diligencia Debida (CSDDD), aprobada recientemente, que implica la identificación y la mitigación de impactos adversos en materia de derechos humanos y medio ambiente en la cadena de suministro, **elevan la importancia**



de la gestión colaborativa de los riesgos y las oportunidades a lo largo de la cadena de valor y con las partes interesadas.

En este sentido, los **procesos de evaluación de la doble materialidad**, con la participación de los grupos de relación más relevantes, pueden constituir un buen punto de partida para evaluar las implicaciones estratégicas del resultado obtenido y para **elaborar unos planes de acción que impliquen la colaboración tanto con los *stakeholders* más destacados como entre los *workplaces* de las diversas empresas de la cadena de valor.**

9. De "cadenas de valor" a "ecosistemas de valor"



Como hemos visto, **las empresas líderes integran cada vez más una visión de ecosistema de colaboración** con los diferentes agentes de la cadena de valor, con los competidores o con los colaboradores externos, que va más allá de los límites de la propia organización. El concepto de ***value networks*** va más allá de las cadenas de valor (***value chains***) e implica la **creación de espacios colaborativos fundamentados en la resolución de retos compartidos** específicos, cocreando soluciones con agentes de cambio que compartan la misma visión.

En este sentido, más que relaciones entre las empresas que componen los eslabones de la cadena de valor, se genera un **ecosistema de colaboraciones y plataformas de intercambio de conocimientos y datos que retroalimentan y generan nuevos cambios en los *workplaces*** de las empresas implicadas. La cocreación y la transformación de los *workplaces* del ecosistema de colaboraciones van a menudo de la mano.

10. La gobernanza de los *workplaces*

Acaso el punto más relevante para que los *workplaces* integren la sostenibilidad sea su gobernanza. Es muy importante que el ***Board* esté "on board"** y que se gestione bien la transición de este cambio de paradigma en el mundo del trabajo, que se ve acentuado por la integración de la sostenibilidad.

Pasamos de un modelo basado en la gestión de los espacios físicos a la gestión de unos ecosistemas de relaciones con la cadena de valor; de un sistema más jerárquico, basado en el control, a un sistema más democratizado, que tiene cuidado de la persona, que sitúa en el centro; del cortoplacismo a la gestión a largo plazo, cocreando con grupos de relación; **de la reducción de impactos negativos a la creación de organizaciones "regenerativas" y de impacto positivo.**



Las estructuras de gobernanza de los *workplaces* y de las empresas han de incorporar conocimiento, **una visión más holística en la toma de decisiones, que compense los sesgos sistémicos hacia los resultados financieros a corto plazo, integrando las externalidades de los impactos negativos generados por la empresa.** Para ello, es relevante que exista un mayor porcentaje de consejeros/as y altos directivos/as con **conocimientos de sostenibilidad**, que las **políticas retributivas** estén vinculadas al desempeño de los objetivos de sostenibilidad y que las personas que ocupen los niveles más altos de la dirección sean **parte activa tanto de la interacción con las partes interesadas como de la integración de las estrategias** para hacer frente a las cuestiones materiales de la estrategia corporativa.

Por tanto, el desafío de la transformación de los *workplaces* a favor de la sostenibilidad es, ante todo, un reto de transformación de la gobernanza que lo facilite e impulse. Para revitalizar los *workplaces* del futuro, y atraer y fidelizar al talento que los hace posibles, **es necesario que los cambios sean impulsados y facilitados desde arriba.**

6. Bibliografía

Allen, Joseph G. (2017): *The 9 Foundations of a Healthy Building*. Harvard T.H. Chan School of Public Health; Healthy Buildings for Health. Disponible en: https://9foundations.forhealth.org/wp-content/uploads/2020/02/9_Foundations_of_a_Healthy_Building_February_2017_R1.8.pdf.

BCG (2023): "Sustainability Shakes Up the Boardroom". 10 de julio. Disponible en: <https://www.bcg.com/publications/2023/challenges-of-devising-corporate-sustainability-strategy>

Carrington, Damian (2024): "World's top climate scientists expect global heating to blast past 1.5C target". *The Guardian*, 8 de mayo. Disponible en: <https://www.theguardian.com/environment/article/2024/may/08/world-scientists-climate-failure-survey-global-temperature>

Clark, C. E. (2024): "Three Things to Know About the **Workplace** Generation Gap. Younger employees have high expectations for themselves, their leaders, and their weekends". *MIT Sloan Management Review*, 10 de marzo. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/three-things-to-know-about-the-workplace-generation-gap/>

Deloitte (2022): *Well-being: A new cornerstone for ESG strategy and reporting. Part I*. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-consulting-human-capital-Eminence_Final_Paper_One_EN_AODA.pdf

Deloitte (2023): *2023 Gen Z and Millennial Survey. Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks*. Mayo. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>

EY (2024): "How CEOs juggle transformation priorities – The art of taking back control". *EY CEO Outlook Pulse Survey*. Abril, Disponible en: https://www.ey.com/en_gl/ceo/ceo-outlook-global-report

Finn, Patrick; Mysore, Mihir; Usher, Ophelia (2020): "When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty". McKinsey & Company. 2 de noviembre. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>

González, Carmen; Adrada, Roque (2023): "Liderazgo humanista: seis claves para ponerlo en práctica". *Harvard Deusto*, octubre. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-humanista-seis-claves-para-ponerlo-en-practica>

GRI (2024): *CSRD Essentials. The definitive guide to the EU Corporate Sustainability Reporting Directive*. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/media/nchpzct5/gri-csrd-essentials.pdf>

HqO (2021): "Workplace Responsibility: Addressing ESG Standards in the Modern Workplace". 23 de diciembre. Disponible en: <https://www.hqo.com/resources/blog/addressing-esg-standards-in-the-modern-workplace/>

Insightful Environments (s. a.): *The Sustainable Office+. How sustainable office furniture is helping companies reduce their carbon footprint & create a healthier working environment*. Disponible en: <https://www.ie-uk.com/the-sustainable-office-guide>

IFMA (2023): *Playbook de la Oficina Sostenible*. International Facility Management Association. Disponible en: <https://ifma-spain.org/wp-content/uploads/2023/11/ifma-playbook.pdf>

ISS World Services (2017): *ISS 2020 Vision. Future of Work, Workforce and Workplace. Capstone White Book*. Diciembre. Disponible en: <http://www.publications.issworld.com/ISS/CH/white-books/iss-2020-vision-capstone-white-book-the-future-of-work-workforce-and-workplace/>

JLL (2022): *Bringing the Regenerative Workplace to life. The Regenerative Workplace: A powerful tool to support employee resilience*. Marzo. Disponible en: <https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/global/jll-global-bringing-the-regenerative-workplace-back-to-life.pdf>

Kane, Jessica (2022): "Why Employers that Neglect the Contingent Worker Experience Risk Losing the War for Talent". *Forbes*, 13 de junio. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/07/13/why-employers-that-neglect-the-contingent-worker-experience-risk-losing-the-war-for-talent/?sh=46e0ec6810ad>

Marsh & McLennan Advantage (2020): *ESG as a Workforce Strategy*. Disponible en: https://www.marshmclennan.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2020/may/ESG-as-a-workforce-strategy_Part%20I.pdf

Microsoft (2022): *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Work Trend Index Annual Report. 16 de marzo. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (s. a.): "Residencial, comercial e institucional". Disponible en: <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/edificacion.html>

Observatorio de los ODS (2024): *La contribución de las empresas españolas a los objetivos de desarrollo sostenible*. VII Informe. Disponible en: https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/catedra_liderazgos/INFORME_ODS_CAST_DIG_230424.pdf

Pacto Mundial (2023): "CSRD: últimas claves de los informes de sostenibilidad del futuro". 2 de noviembre. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/noticia/csrd-ultimas-claves-de-los-informes-de-sostenibilidad-del-futuro/>

Pueyo, Ramón (2024): "ESG (Environmental, Social and Governance)". KPMG. Disponible en: <https://kpmg.com/es/es/home/servicios/esg-transformacion-sostenible.html>

Rodríguez Tapia, Catalina; Azuara, Oliver (2022): "*Gig economy*: el nuevo paradigma para la generación de ingresos". 24 de junio. Disponible en: [https://blogs.iadb.org/trabajo/es/gig-economy-el-nuevo-paradigma-para-la-generacion-de-ingresos/#:~:text=La gig economy o economía gig se refiere a un,este servicio de forma independiente.](https://blogs.iadb.org/trabajo/es/gig-economy-el-nuevo-paradigma-para-la-generacion-de-ingresos/#:~:text=La%20gig%20economy%20o%20economía%20gig%20se%20refiere%20a%20un%20este%20servicio%20de%20forma%20independiente.)

Ruiz, S. (2021a): "Sostenibilidad social: poner en el centro las personas". Ciclo de conferencias *Connecting through the Workplace*. ISS; Instituto de Innovación Social de Esade. Abril. Disponible en: <https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-de-innovacion-social/publication/sostenibilidad-social-poner-en-el-centro-las-personas>

Ruiz, S. (2021b): "CEOs en tiempos de incertidumbre". Ciclo de conferencias *Connecting through the Workplace*. ISS; Instituto de Innovación Social de Esade. Octubre. Disponible en: <https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-de-innovacion-social/publication/ceos-en-tiempos-de-incertidumbre>

Ruiz, S. (2022): "La humanización de los espacios de trabajo". Ciclo de conferencias *Connecting through the Workplace*. ISS; Instituto de Innovación Social de Esade. Junio. Disponible en: <https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-de-innovacion-social/publication/la-humanizacion-de-los-espacios-de-trabajo>

Taylor, A. (2024): *Higher Ground: How Business Can Do the Right Thing in a Turbulent World*. Harvard Business Review Press.

Thomson, P. (2015): "Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro". En: *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA. Febrero. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>

Top Employers Institute (2024): *World of Work Trends 2024*. Disponible en: <https://www.top-employers.com/en/insights/culture/world-of-work-trends-2024/>

United Nations (2023): *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special edition. Towards a Rescue Plan for People and Planet*. Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>

WBCSD (2024): *Briefing on key trends for 2024*. World Business Council for Sustainable Development. 28 de febrero. Disponible en: <https://www.wbcd.org/Overview/Resources/General/Briefing-on-key-trends-for-2024>

Weber Shandwick Collective, The (2024): *UN / Predictions 2024. Insights into Policy, Business, Media, Tech and Climate*. Febrero, Disponible en: <https://www.krcresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/Unpredictions2024.pdf>

Winston, A. (2024): "Seven Sustainability Trends to Watch in 2024". *MIT Sloan Management Review*, 23 de enero. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/seven-sustainability-trends-to-watch-in-2024/>

7. Información de los autores

Autora



Sonia Ruiz

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

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

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



esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

Instituto de Innovación
Social de Esade

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

innovacionsocial@esade.edu

www.innovacionsocial.esade.edu

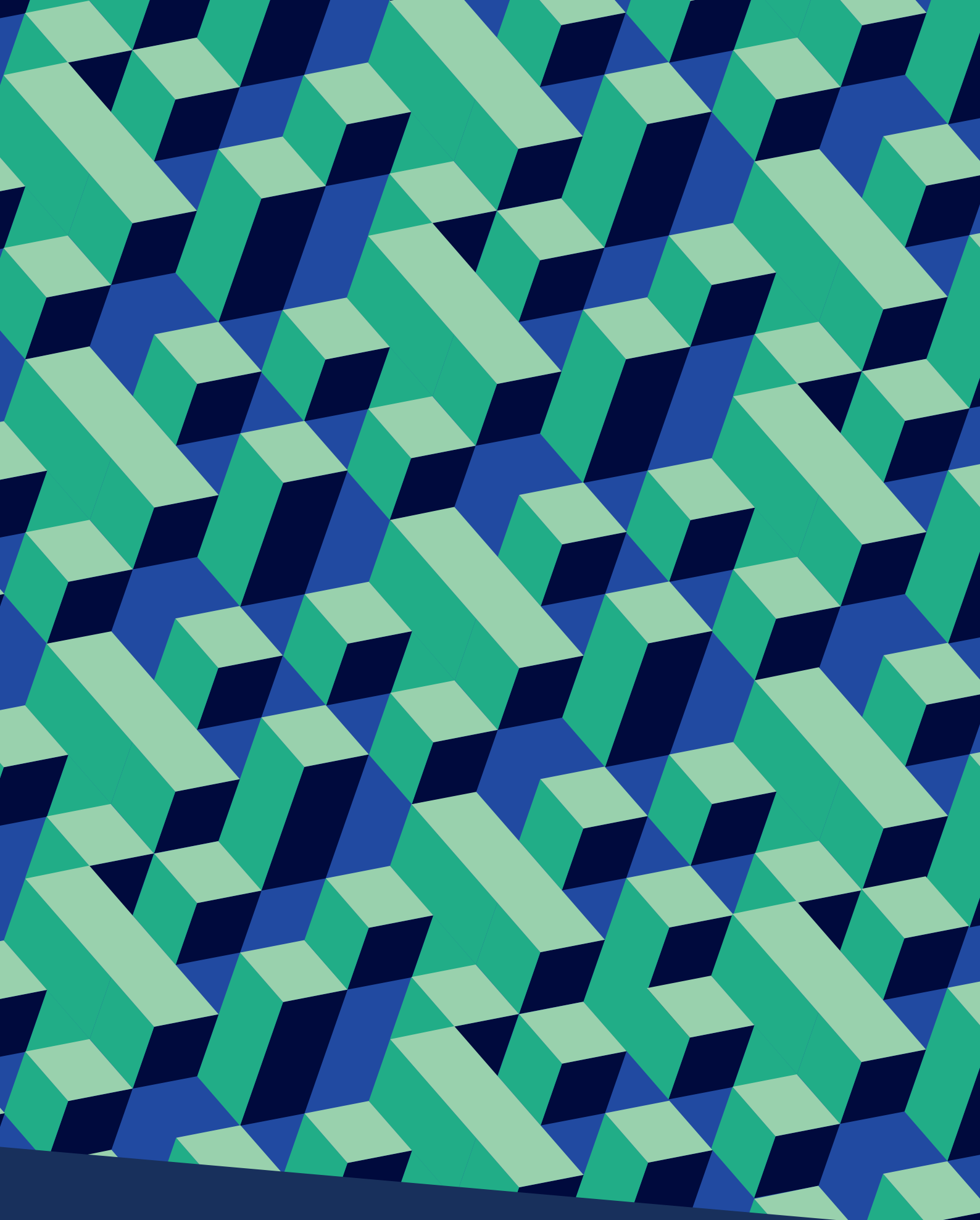


ISS España

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

Info@es.issworld.com

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



esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

